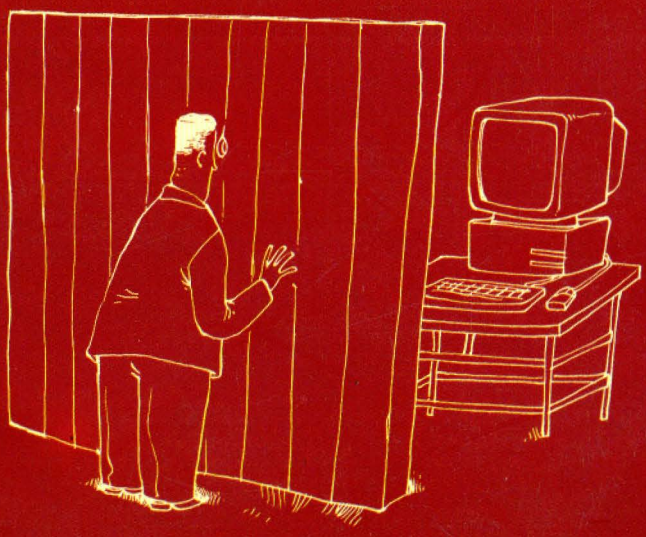
数字论坛丛书

中关村问题

刘　韧　等著

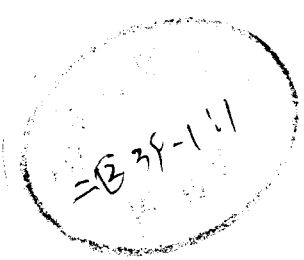


海洋出版社

数字论坛丛书

中关村问题

刘　韧等/著



海洋出版社

1999年 · 北京

图书在版编目(CIP)数据

中关村问题/刘韧等著. －北京：海洋出版社，1999.6
(数字论坛丛书)
ISBN 7－5027－4739－7

Ⅰ.中… Ⅱ.刘… Ⅲ.电子计算机工业－工业企业管理－概况－北京 Ⅳ.F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 16077 号

海洋出版社 出版发行
(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)
北京四季青印刷厂印刷 新华书店发行所经销
1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月北京第 1 次印刷
开本：850×1168 1/32 印张：9
字数：225 千字 印数：1～15 000 册
定价：15.00 元
海洋版图书印、装错误可随时退换

《数字论坛丛书》编委会

主　编：姜奇平

编　委：王俊秀　方兴东　刘　韧

吴伯凡　陆　群　胡　泳

段永朝　姜奇平　郭　良

Retro Workshop

果粉工作室

总序：为数字时代立言　为信息中国立心

如果我们说80年代谈的是“中西方文化”比较的话，那么90年代则更多的是“工业文明和信息文明”的比较。在80年代，谁都会把自己打扮成一个文化人，侃一通“中国人的劣根性”；在90年代，面对悄悄变化着的文明底色，你必须默默地不断调整自己。很明显，一个大于我们存在的事物已悄悄降临，我们已感觉到它的冲击，但却无法为它命名。

“数字论坛”有幸成为这种新文明的阐释者。随着时间的推移，这个因为极偶然机缘而诞生的“以计算机网络为手段联结的圆桌会议形式和沙龙”会越发呈现出它对这个时代的独特影响。

1998年8月的一个周末，我代表《信息产业报》邀请几位关注信息产业的分析家和思想家在京郊举办了一次简朴的聚会。可以说那次会议正式达成了IT媒体由“新闻时代”向“分析时代”过渡的共识。“新闻时代”只是简单的信息堆砌，“分析时代”才是真正把信息当成是一种资源来经营。为推动分析时代的到来，首先呼唤的是一批新的分析家。

会议结束后，我提议参会的每一个人回去都就自己对信息文明的看法写一点东西。将近一个月之后，我在《信息产业报》上为这些人做了一个专题。记得封面文章的题目叫《分析家时代的

来临》。

应该说，我当时对所邀请的人员名单是动过一番脑子的。我之所以推崇郭良和吴伯凡，是因为他们可以说是当代中国少有的对电脑文化有研究的纯正知识分子。两人都来自社科院，都参与了此前代表汉语信息世界最高水平的《网络文化丛书》的编写。在基督教神学和社会理论方面颇有建树的吴伯凡为人们构筑了许多信息时代的“大理论”框架，而哲学家郭良在《南方周末》上返朴归真的小品文，则让人在捧腹大笑之余接受了一种新文明。郭良还有一个得天独厚的优势是他可以以访问学者的身份与国际信息业界的思想巨擘进行直接对话交流。从《农民日报》到《互联网周刊》，脸色苍白的姜奇平似乎永远沉缅于对未来的幻象之中。这种幻象常常会突破其文字的外表，表现为一种雄辩的激情。在中国IT界，姜奇平以“直接经济”理论闻名，他是目前中国网络经济理论的重要奠基人之一。每周一次的对信息产业现场直播式的文化评点，是姜奇平的绝活。对IT的热衷激发了他的创造力，他甚至开发出一套自有产权的软件。这一点，与郭良相似，郭良曾自费组建了中国第一个学术网络。

记得在那次会上，来自山西的段永朝对发言权提出了质疑。段永朝提出：“作为用户的过滤器，我们该如何说话?”我深信，伴随着这一问题，段永朝已深深陷于后现代社会关于权力与知识的思考之中。“为什么一个人总有一条永不回头的路，为什么落日总是要捆住门前的小地方”，这样的诗句仿佛就是给像段永朝这样的人写的。老段是那种善于思考也勇于行动的人。为了更好感受和捕捉中国信息文明跳动的脉博，他经常往返于北京与山西之间，疲于奔命。脱离相应的知识谱系，生存会变得虚幻。这种痛楚也被遭受CIH病毒侵袭的吴伯凡真切地感受过。吴伯凡曾因为文件的丢失，在大街上茫然地行走，任一辆辆汽车在身旁飞

驰而过。

方兴东可以说是当代中国IT界最受欢迎的独立评论家。在业界不少重要媒体上，都有他的个人专栏。为此，有人戏言："方兴东就是媒体。"他如此高的产量，令人吃惊，要知道他目前仍在清华大学读博士，研究的是高电压水处理。这领域与IT似乎并无什么关连。套用一个IT的词，难道他的脑子是"双CPU"的？更为让人佩服的是他的每一篇文章都是一次快意恩仇的语言大扫射，都是一次对产业现状的淋漓尽致的解剖。他的一系列文章给中国IT业写就了一部大型的抒情史诗。尤其是在关于Microsoft"维纳斯"事件的讨论中，方兴东可谓独占风头。方的文章震动海内外，被人称为"全球反对知识霸权的第一声呐喊。"刘韧则以一种"慢吞吞的激情"完成了对"知识英雄"的素描。不知怎么，面对刘韧，总让人想起横扫世界棋坛的少年天才李昌镐。而作为中国网络事业先行者之一的陆群多年一直致力于网络文化的研究，在业界颇具影响力。想想看，这些人聚在一起能不折腾出点事来？

认识大名鼎鼎的胡泳是在几个月后的奥林匹克饭店。那一天海洋出版社的齐海峰约请大家出一套关于电脑文化方面的书。这就是今天出版的《数字论坛丛书》。也就是在那一次聚会上，大家提出，应该有一个类似编委会的组织，为中国社会的信息化做一些事情。因为当时张朝阳要邀请尼葛洛庞帝访华，我提出能不能请尼葛洛庞帝做我们的顾问。后来，这件事情在姜奇平、胡泳的努力下成为现实。1999年1月8日，当代中国最重要的数字文化翻译家、《数字化生存》译者胡泳正式代表"数字论坛"向世界著名的未来学家尼葛洛庞帝递交了顾问聘书。

这就是"数字论坛"的由来。

"数字论坛"只是一个以数字媒介为基础的沙龙。它所引起

的反响是我始料不及的。有无数的媒体要求采访，有不少厂商找上门来要赞助“数字论坛”，但是“数字论坛”除了获取大众对数字化的注意力之外又能干什么呢？

由于采用彻底扁平化结构，“数字论坛”即使对身处其中的人来说也是一个全新的东西。为此，姜奇平曾经问过尼葛洛庞帝——“一个没有领导的‘组织’该如何发展？”尼葛洛庞帝不愧是一代宗师，他不假思索地回答：“没有领导，那就大家一起干呗！”

王俊秀

1999年5月4日

序　言

1980年10月诞生出北京第一家民营科技机构，1988年5月国家正式批准建立北京新技术开发试验区，今天人们已经很习惯地称之为“中国的硅谷”——中关村，作为我国高科技产业的发源地和摇篮，成千上万的科技人员在这里贡献出聪明才智，创造出了惊人的业绩；从市场观念、价值取向、人生理想、生活方式、思维方式、企业模式，到400亿元的国内生产总值、10多亿的税收，无论是精神的还是物质的，其间的变化和成就有目共睹，它对于我国高科技产业的促进和示范作用不容置疑。

从1998年开始，中关村过起节来了。从成果展览到主题报告会，从街头路面飘动的彩带到攒动的人群，从媒体的渲染炒作到主管部门的关注，“中关村电脑节”创造出了热闹的氛围和繁荣的景象。正是在这样的气氛中，不少有识之士反而展开了冷静的思考，他们联系到我国信息产业的发展，联系到WTO的加入，也联系到中关村的前途和问题。

我的同事刘韧先生就是其中的一员。在中关村“软磨硬泡”多年，作为一名记者，他以自己的亲身经历和独特感受，以及与中关村各个层次的人的交流，既挖掘出了中关村一代“知识英雄”的成长历程，也敏锐地感受到中关村未来发展中的问题。他的新书，以《中关村问题》命名，似乎太直白，但打开全书，我

们不难体味出其中的深沉。

正如书中提到的那样，关于中关村的问题，业界的讨论已经很多很多，有关媒体曾经从“骗子一条街”的说法讨论到中关村的“信用问题”；从软件产业发展中的遗憾讨论到“盗版问题”；从企业难以长大的现象讨论到“窝里斗的问题”；从“技工贸”或“贸工技”战略讨论到“技术创新与市场需求关系问题”；还有“人才流失问题”、“企业出身问题”等等不一而足。关于中关村是不是“中国的硅谷”，就有许多不同的看法，在前不久举行的中关村研讨会上，一位在中关村生活工作了几十年的中科院研究员明确向我谈到，中关村不是硅谷。他的理由有三点：一是硅谷最成功的经验是技术创新，而中关村至今也没有形成技术创新的机制；二是硅谷与斯坦福大学、加州大学等大学的高科技研究机构有非常紧密的关系，但中关村八大学院还与中关村的产业氛围明显存在着距离；三是硅谷不论是投资环境、开发环境、工作环境以及生活环境，中关村都还难以比拟。交通拥挤、空气污染、绿地稀少，日常生活还透不过气来，哪能谈什么硅谷？前两天我还收到一篇稿件，作者非常仔细地对中关村和硅谷作了对比研究，认为中关村与硅谷比较，一是企业的体制先天不足，整体氛围缺乏让每个开发者、投资者、管理者都能感到满意的体制；二是缺少“商品化”新思想的能力，由于没有建立起风险投资机制，好的“思想”没有机制促使其转化为效益。这些讨论足以说明，关于中关村问题的研究的确比较深刻了。

然而，《中关村问题》一书依然值得一读。作者思考的崭新高度和对中关村未来发展的冷静审视一定会深深触动每一位读者的心。

确实，历经18年，中关村已经不是一个地区的名字，也不是原来意义上的院所林立、知识密集、人才济济、硕果累累的科

教基地；中关村不是原来意义的人才的金字塔，也不仅仅能用400多亿元的技工贸总收入、4000多家的科技企业的科技园来表述。中关村是当今中国改革历史进程中的新概念，这个中关村的新概念具有极其深刻的内涵，这里已经发生、正在发生和即将发生的，都具有影响全局的意义；科教兴国、市场经济、知识经济的潮流，市场竞争和国际化的运作，风险投资催熟科技商品化的进程等等，都通过中关村在诠释，在升华。研究、深化、发掘、运作中关村的经验、教训和问题，将对中国高科技产业乃至整个经济的未来发展都将起到举足轻重的作用。《中关村问题》一书的作者没有囿于北京白石桥路以北那样一个特定的氛围，思考的眼光投向了南京的“珠江路”、武汉的“天河街”、成都的“磨子街”、沈阳的……

同时，作者提醒业界，任何事物的发展都有一个过程，中关村目前虽然还不能与美国硅谷相提并论，但它毕竟是中国信息产业的摇篮和发源地，它在许多方面与美国硅谷的发展是相似的，只不过目前中关村的发展仍然存在许多问题。我们今天审视中关村，除了经验之外，更应该看到教训，更应当深刻地看到其潜在的危机；尤其是有关战略上的危机和致命的危机。过去的10多年，中关村确实异军突起，但是初始阶段那种半盲目的、分散的、各自为战的发展已经走到了尽头，在现有的模式下，健康的更大的发展已经处于比较艰难的境地。如果不从战略上扭转局面，希望之光就会失去光彩，多年的积累，就会失去价值。在全球信息技术市场竞争日趋激烈、知识经济迎面而来的时候，这样的认识和思考尤显得迫切。由此，愿《中关村问题》一书成为新的思考契机。

《计算机世界》总编辑　刘九如

自　序

《知识英雄——影响中关村的50个人》尚在报纸上连载的时候，清华BBS就收录了求伯君和柳传志两个人物，放在其精华区里供网友赏读。所以，1998年9月，我一拿到《知识英雄》的样书，就在清华BBS上贴了一封征集书评的信。说心里话，我当时的愿望是想听到一些鼓励的话，以此慰藉自己一年来采写《知识英雄》的辛劳，没想到遭遇的却是一盆接一盆的当头冷水。

这些批评的矛头主要指向的是中关村以及评价英雄的标准。中关村在批评者那里被界定为盗版光盘的集散地和电子市场柜台经理的乐园。批评言论中最典型的质疑是——“我在中关村只看到过小商小贩，从未见到过英雄”。温和一些的意见提议我将书名改为《知识经济探路者》或者《市场英雄》。我不知道批评者中有多少人真正看过《知识英雄》，但他们对于中关村的不满以及对书中人物的不认同是显而易见的。

中关村每走五步就有一位农民模样的人问你“软件要么?游戏、VCD!”的情景，的确惹人生厌，但本书仍然不打算讨论这些问题。

我反对清谈，没等界定好基本概念就急不可耐地慷慨陈词，

最后的结果只能是“你说你的，我说我的”或者造成虚假的“交锋”。

所以，本书第一个要澄清的概念是中关村。本书中的“中关村”依然不仅是一个地理概念，即不仅仅是指位于北京北郊白颐路上的电子一条街，她是而且应该是中国计算机产业的一个象征。

中关村的生意人可能会把南京的“珠江路”、沈阳的“三好街”、广州的“天河路”、成都的“磨子桥”看成自己的竞争对手，而本书则将它们看作中关村概念的一个延伸。更为不同的是本书中的中关村概念不只外在地体现为遍布全国的电子市场，它还有更加丰富的内涵。创业、市场运作、技术创新、人才流动、资本运作等等诸多内容都是它最重要的组成部分，而这些内在的精神在中关村现实的大街上当然看不到。

《知识英雄》一书的副标题是“影响中关村的50个人”。曾经有一位大公司的公关经理建议我不要采用这个副标题，理由是他们公司不愿意和中关村的小公司为伍，但在我的概念中，中关村更多地意味着创业精神、冒险精神、乐观精神、企业精神和务实精神，意味着高科技、知识创新以及迅速积累的财富，而不具体指向哪家公司。

Microsoft总部不在硅谷，但在很多人的概念中，Microsoft是100%的硅谷公司，因为Microsoft的精神是硅谷的精神，Microsoft的传奇是硅谷式的传奇，剩下的地理位置并不重要。

同理，界定中关村的概念也应该更注重其精神的一面，因为这样做更加有利于探讨中国民族企业如何直面国际竞争（中关村从一开始就是在没有任何保护的条件成长起来的）；有利于总结市场经济的规律（中关村不相信计划，没用国家投资，全靠市场驱动才成长到今天的规模）；有利于探索未来知识经济的模式

(尽管不少人对将中关村比喻成中国硅谷颇有微词，但如果中关村称不上中国硅谷，那么，中国就没有其他任何一个地方称得上硅谷。中关村地区是中国知识分子最集中的地区，北大、清华、中科院等一大批知名学府和研究院所全聚集此地，中国最初的知识经济雏形如果不在这里产生，还能在哪产生?)。

当我把我的这些意思和一个朋友说了以后，他不解，为什么我会在一本书名叫做《中关村问题》的序言里不是谈“问题”，反而对中关村大唱赞歌。

《中关村问题》里的确要反映中关村“没技术”的问题、“长不大”的问题、“恶性竞争”的问题、“信用危机”的问题、“人才流失”的问题、“商气太重”的问题，但是，提出这些问题的目的并不是为了写一本《中关村批判》，而是希望通过提出这些问题，引起人们更多的注意，征集解决问题的办法。

“问题”一词在这里没有任何的贬义。在没有竞争的地方，不会有“恶性竞争”；在没有人才的地方不会有“人才流失”；在市场契约不发达的地方不会出现“商气太重”以及“信用危机”；在不重视技术的地方，不会恐惧“没有技术”；如果不是每天都要面对位居世界500强之列的国际巨头的竞争，可能谁也不会每天都忧虑自己公司的规模太小。

《软件》杂志总编辑张伟说，他就喜欢创业，开一家公司，不成，再开一家，还不成，就再开一家。他说他这样努力，老天爷总有一天会开眼，让他成功。

尽管我对中关村有4500家小公司而大公司则屈指可数的现状不以为然，但这不妨碍我喜欢张伟的这种创业精神；尽管我反对人才的盲目流动，但我清楚中关村真正的魅力就在于任何一个好的想法，任何一笔资金都能在中关村找到志同道合者，都能在几天之内开张营业，假若没有大批“自由自主”的人才，中关村

的活力又能体现在哪里？尽管在中关村抓货，很害怕被人骗了，但这不妨碍我喜欢这篇贴在《网上中关村》署名四海小厮的自白："六年前的那个秋天，我成了标准的村儿里人。/从那以后我学会了说"有"，不管客户说他要什么，除非问我有烟没有。/从那以后我学会了攒机，以至于后来再见穿着衣服的机器就难受。/从那儿以后我学会了吃扣和清一色，虽然掉的老是比进的多。/后来我才知道我是批显示器的好手，擅长把 VOLTRON、Casper 的标牌揭下来改贴 AST。/才知道，1600K 箱子深的是天津的，浅的是沈阳的。/才知道，这村儿里只有一家公司，不管谁有了单子，还不都是有饭大家吃。/才知道，我成了动物，但不是笼子里养的那种，有了更多的欲望。/转眼之间，AST/286 没人要了，40 兆的 Conner 听起来也可笑了。/我也已经早不是村儿里的了。/据说后来时髦的词儿是代理了。/据说一台机器挣不出打车的钱了。/据说今儿做机器跟玩股票差不多了。/您是村儿里的吗？我知道您不易，别老摔着卖了。/来这个网上中关村溜溜吧！/干吗非得在门市贼着呢？到这儿抓几个单做做也挺不错的。"

四海小厮算是一个典型中关村人，毋庸讳言，中关村 80% 以上的人都和四海小厮一样不从事技术工作，而在小"门脸"内做着"贸易"；毋庸讳言，中关村现在的驱动力还不是自己的技术创新；毋庸讳言，中关村现在的繁荣要归结为美国硅谷的技术引进；毋庸讳言现在中关村的繁荣在很大程度上是因为在替美国人打工……

但是，我仍然同意中关村是中国知识经济试验田的提法。

这是因为，中关村在同国外第一流公司的合作和竞争中，已经接受和掌握了国外计算机企业最先进的思想、方法以及观念，并在自觉地运用这些理念指导修正着自己原来的行为模式。这些

最先进的观念其实是所谓“知识经济”的真正基础，没有先进的思想作为基础，科技创新只能是空谈，只能像过去一样“躲进研究所成一统”。

联想说HP是自己的老师，HP信息产品事业部总经理李汉生没有自己独立的办公室，他和员工在一个大房间内办公；当我在方正PC看到冯沛然总经理也没有单独的办公室的时候，我感觉到了这种企业文化的一脉相承。

即便是在美国，计算机产业也处在其社会经济的浪尖上，其思想和观念是最先进的，中关村这些年来的最成功之处莫过于建立了同美国计算机产业对话和汲取其养料的通道。

因此，中关村最成功之处不仅表现在一年逾千亿的产值，不仅表现在为整个国民经济提供了最新、最先进的“与世界同步”的计算机技术，更为重要的是中关村已经学到了一套创办以知识为资源的企业的方法和观念。

中关村已经掌握的这些方法对中国其他行业一定有着深远的借鉴意义。这就是笔者撰写此书的动因。

从历史角度看，中关村尚处在它发展的初创时期，中关村在其发展过程中所遇到的问题，相信其他以知识作为主要资源的行业同样也会遇到，重视中关村遇到的问题，借鉴一下中关村解决问题的方法或许能给人峰回路转的感觉。此为写作此书的目的。

刘　韧

1999年写于中关村

Retro Workshop
果粉工作室

目　　录

[1] 中关村的地位

要讨论中关村问题，不能局限在中关村范围内，因为中关村是中国高科技产业的象征，而高科技又是解决中国很多疑难问题的良药。从地域上来说，中关村只是中国的一个很小的地方，它不能脱离国内社会环境而独立存在，它的很多问题也是中国社会普遍存在的问题

[1] ○ 为什么要来中关村

中关村的街道、房子没什么特色，也不是旅游景点，但这里的人流密度不亚于中国任何一个闹市，它是北京，乃至全国堵车最严重的地方之一。尽管中关村被称为“骗子一条街”、尽管很多人不同意中关村是中国的“硅谷”，说它是“集贸市场”，但是，人们为什么还要往这里涌？中关村吸引人的地方到底在哪里？

[2] ○ 知识经济与知识英雄

在工业经济时代，生产资料是生产力的主要决定因素，在马克思时代知道怎样炼钢的人很多，而能拥有一个钢铁厂的人极少，谁要是有一个钢铁厂，谁就可能发大财，可能成为钢铁大王；在知识经济的时代，钱可以很容易借到，人可以很容易雇来，只要有胜人一筹的知

识，就可能发大财、支起一片产业的天空，这样的人被称为知识英雄。

[3] ○ 中关村的精髓是什么?

很多人都把在中关村街面上所看到的当成中关村的全部，这无疑是非常片面的，就像只看到了盖房子的民工而没想到建筑设计师一样可笑。从人数上说，肯定是民工比设计师多得多，民工对该建筑物也有相当大的贡献，但能代表一个建筑物精髓的，自然是设计师而不是民工。中关村也一样。做贸易的比做技术的人多得多，但真正能代表中关村精髓的，是在其中生存的技术人员而不是街面上的店铺。

[5] ○ 中关村之于中国的意义

民族高科技产业现时远远没有发挥它的作用，也没有获得应有的地位。在金融危机肆虐的亚洲，民族高科技产业应该也可能为国民经济的复苏和发展作出巨大贡献。

[7] ○ 中关村要解的十道难题

“解”的目的是为了解决，“解”的过程是真实面对与寻求解决的过程：信用问题、盗版问题、窝里斗的问题、技术与市场的问题、炒作与运作的问题、不能正确看待用户的问题、上船现象、人才流失问题、出身问题、配套条件不足的问题这些都是中关村要“解”的难题。

[24] **中关村是不是退步了**

中关村的楼越盖越高，中关村的路越修越宽，中关村的生意越做越大，可中关村的地位在人们心目中却越来越低。中关村昔日在国人眼里是中国高科技的象征，现在，很多人称它为“集贸市场”。

10年前，王选的激光照排系统把国外同类产品赶出中国报业出版市场；10年前，王缉志的四通打字机一度成为

计算机的代名词；10 年前，倪光南的联想汉卡为中国计算机界赢得了第一个国家科技进步一等奖。

10 年前，严援朝的 CCDOS、王永民的五笔字型、吴晓军的 2.13、求伯君的 WPS 在中文信息方面的卓越贡献让 Microsoft 的中文 DOS 6.22 成为一个失败产品。

但是 10 年后的今天，有人站出来反讽："谁说中关村没技术，中关村有攒机器的技术。大钟寺批水果还得有技术呢，上次我买了一箱苹果，上面一层个头特大，底下的……嘿嘿……这和中关村攒机器的技术如出一辙。"有人接着反讽："中关村有高科技，而且技术含量很高，其中包括：软件游戏要吗？VCD 要吗？胶带签字笔要吗？计算器要吗？身份证要吗？毕业证要吗？甲鱼河蟹要吗？这是多么高的技术呀!!!"有人愤慨："中关村可以有骗子，但不能有农民，让农民走开！小农意识永远搞不好市场，什么时候听说自由市场上有知识经济。"有人警世："千万别被美国人牵着鼻子走，星球大战拖垮了苏联，信息高速公路打倒了日本，知识经济不知谁是赢家？中关村是风筝，线在外国人手内，不是飞不高，就是掉下来。"有人讲切身感受……

这些发表在 Internet 上的尖锐言论，至少让我们不得不思考这样一个问题：中关村是退步了，还是它的步伐赶不上我们对它的要求了？

[25]

○ 中关村身体怎么样

凭中关村现在的实力，只能走"贸、工、技"的道路，虽然，"贸、工、技"道路让人对中关村的技术含量打上一个大大的问号，但"贸、工、技"是最现实的路。这条路成就了中国最大的计算机企业——联想。

很多人失望地指出：中关村除了倒腾机器的代理之外，别无其他，毫无技术可言，进而提出了中关村高科技大旗还能打多久的疑问。我倒觉得这现实恰恰正是国内计

算机水准最为合理的体现，是中关村众多生意人有自知之明的表现——他们知道自己做不了技术或者说做不好技术，于是，就去做销售，有什么不对？至少他们引进了国外最先进的计算机技术，服务了中国的国民经济建设。讨论中国计算机产业的价值不能把眼光局限在计算机的小圈子内。

[29] ○ 身体不好，要量力而行

1995年，我曾经撰文指出："中文Word已经挟着真正的所见即所得来了，我们的WPS For Win如果不及时出击，并方便地为用户所接受，而把它包裹在Microsoft的中文Windows内，藏头露尾，很可能丢失Windows下的文字处理市场，现在已不是用户为了一个优秀的应用软件而购买整个系统的时代了，用户的选择很多。"WPS今天的命运不幸被我言中了。

[31] ○ 有创新的跟随策略是中关村惟一的出路

谁也无法否认技术创新是知识经济的源动力，谁也无法否认现在的中关村还不具备和国外大公司正面抗争的实力。在这种情况下，学一学在美国被认为没有技术的公司的策略，或许会让我们豁然开朗。

[36] **中关村含金量最高的三位技术元老**

王选激光照排技术、倪光南的汉卡、王缉志的四通打字机，中关村有史以来最成功的三项技术。中关村有没有技术？中关村的技术应该怎样做？听一听三位科学家亲身讲述自己的开发经历或许更有说服力。

[36] ○ 今日王选

王选说："软件是一个集体性劳动，人才必须组织起来，围绕一个正确的方向，围绕一个目标，才有价值。中国不缺少有才华的年青人，而是缺少团结合作的精神。现

在的情形是，中国人只有到了国外，到了硅谷，受外国老板指挥才能把才华发挥出来。中国人难道只能由外国老板指挥？中国人难道不能指挥中国人?"

王选说，他在做一个实验，要实验出怎样才能团结协作的方法。王选的试验田是方正研究院。

[45] ○ 王选眼中的好产品

能让王选看上眼的产品不多，即便是方正研究院的产品，王选认为好的也不多。在王选眼里，方正1988年创业之初的三大产品RIP、NPM和BD都是符合上述五个条件的产品。"方正RIP是世界上第一个能同时出胶片和纸介质的RIP；NPM第一次做到了中文报纸排版的'所见即所得'；BD语言功能极强，现在每年还能卖几千套，出版社60%到70%都在用它排书。"

[47] ○ 倪光南研究员

业界对倪光南最大的误解莫过于倪光南离开了联想以及他为什么要离开联想。其实，倪光南并没有离开联想，他现在还是联想的研究员。早在1984年12月，王树和、柳传志、张祖祥（当时计算所公司的总经理、副总经理）邀请倪光南加盟计算所公司（联想前身）的时候，倪光南考虑了一天，最后回答："如果能让我专心致志搞科研，不参与任何行政事务，公司又认真负责经销汉卡产品，我就可以到你们的公司去。"现在倪光南不在总工的位置上，腾出空、静下心跟踪一些最新技术的动向，是不是正契合了倪光南多年的夙愿？

[59] ○ 倪光南思考中关村问题

促使中关村高技术企业发展起来的还有技术和需求因素，这就是汉字（中文）信息处理，它使弱小的中国公司在起家时得到了一个能与外国巨人竞争的武器。如果把那个时期看作一个战略转折点（使中国高技术企业从无到有），那么中文处理就是在战略转折点的那种

“10X”力量。
现在，汉字信息处理技术已相当成熟，各种标准也已纷纷确立，再加上人才流动的结果，它已经不能起到当年的那种特殊作用。今天，Internet正是那种“10X”力量，我们可以预言，中关村的新星将属于那些能借助于Internet这个“10X”力量发展起来的企业。
[64] ○ 王辑志讲四通打字机的故事
国家的许多科研机构，每年从政府那里拿到开发经费，最后不少都打个水漂完事，比起他们来，四通没有向国家要一分钱，自主开发了对社会和对自己企业都有益的产品，给国家上缴了可观的利税，这是一种进步。
但是，后来情况就发生了变化。在公司获得巨大利润之后，如何继续保持高技术公司的活力，是个很值得研究探讨的问题。我虽然是四通集团主管开发工作的执行副总裁，但是我能够支配的开发费用还不到公司总营业额的0.3%
[92] **程序员：为什么受伤的总是我**
中关村每一个程序员心里几乎都有一本辛酸账，中关村的恩怨中70%以上属于技术和市场的恩怨。为什么程序员有这么多的苦水要诉，是他们的期望太高？还是……为什么，是不是许多程序员唯有走上自己做总经理的路，自己给自己做主，才算走对了路？
[92] ○ 周志农的遭遇
1991年，“自然码”的发明人周志农先生和超想公司共同创业时，他决不会想到，1994年，他会在一次计算机展示会上大声宣布和超想公司彻底分手，同时收回自然码的使用权……
[94] ○ 高傲的员工 无情的老板

高傲的员工自有高傲的理由：作为程序员，他们会认为，公司软件之所以畅销，是因为自己的程序写得好。自己的技术是这个公司立业之本，所以自己是这个公司的命根子，公司一刻也离不开自己；高傲的销售经理则宣称，本公司机器卖得好，全仰仗自己推销有方，“好机器多着呢，为什么只有咱们公司能销得最好?”

无情的老板自然也有充足的理由“无情”：第一，没有我的投资，何来你的优秀软件；没有我投资进货，你又能推销何物？是我给你们搭了一个演出的舞台，给了你们一个就业的机会，你们应感谢我才对，还敢摆什么谱？第二，你以为你是最好的，你就是最好的了吗？好程序员，有的是。中关村最不缺的就是程序员，随便就能抓到一把。另外，清华、北大还有大量的优秀程序员储备，而且价格便宜；至于推销，说到底只是件体力活，有什么可夸耀的。

[96] ○ 中国软件业因他们而精彩

求伯君、吴晓军、雷军、朱崇君、周志农、刘旭、简晶在90年代初在普通用户中甚至比柳传志、张玉峰、段永基更知名。但是在当今软件面临商业推销的时代里，过去一两个程序员个人打天下的时代将渐渐隐去。商业的标准经营使中国软件业失去的仅是许多传奇的故事，换来中国软件业的繁荣，那是可喜可贺的事，但如果失去传奇故事的中国软件业，从此，再没有了灵性和活力，那么，我们又将如何看待当前正在发生的这种变化？

[113] ○ 尽管伤痕累累 还是愿意过程序人生

李伟军是天汇汉字的主力作者之一，在国内他没有找到自己的梦想，1996年去了美国，但到了美国硅谷又怎么样了呢？他写Mail诉苦说：“我到公司的第一天，老板说，你必须付办签证的3000美元。尽管，当时在国内，

他说我不用付这钱。然后是租房子，公司不肯给我担保，结果，我被迫借钱付安全费，去租一间昂贵的房子，一月500美元。现在我除了吃饭，剩不了几个大毛。每天只想着，是不是有钱付房钱和买吃的。我的薪水很低，但是光税就要交37%，很惨。而且，老板每到周末准说：'星期一给我一个new version（升级版）。'"

[122]

中关村企业为什么长不大

方正董事长张玉峰刚办公司的时候，经常到曾经是中关村象征的科海楼上逛一逛。但没过多久，张玉峰就感觉到像科海这么办企业办不起来，原因是"科海把企业办成了百货公司出租的柜台"。"同一样东西，这个柜台卖5块，到另一个柜台，挑明刚才柜台的报价，就会得到4块5的报价，最后这样东西可能会在3块钱的柜台上成交。这怎么能行?"在张玉峰眼里这种企业成不了气候。

[122]

○ 能否期望生意人变成企业家

生意人小本经营惯了，每天念叨的生意经是"花最少的钱，获取最大限度利润"。所以，生意人一般从不去考虑"花更多的钱，获取更多的利润"。这是因为常做小生意的人经常看到周围的"难兄难弟"接二连三地关门大吉，自己免不了要时时绷紧是否赔本这根弦，时刻提醒自己这次可千万不要做赔了。故而，生意人一般只会在不蚀本的前提下去考虑赚钱。如果你告诉他投资1万元，准保有500元的利润，而投资10万元，有70%的可能赚20万元，但也有可能血本无归，相信大多数生意人都会选择前者，因为生意人宁可不赚20万元，也不愿意承担蚀掉多年惨淡经营积累下来的老本的风险。谨小慎微、斤斤计较、患得患失、注重眼前利益，对于一个生意人而言可能算不上什么致命的缺点，正是这些生意人的积习在生意人和企业家之间划开了一道难以逾越的鸿沟。

[127]

○ 谁知“攒机器活有多难做!”

大家能在中关村电子一条街上看到的公司多是以往被称为“攒”机器的公司，它们中较为出色的现在也在墙上挂起了生产许可证，但其PC的年销售量总在万台左右徘徊。

多少次，这些小公司试图通过多年“攒”机器的积累，往大处做，成为第二个联想，但是当他们这样做的时候，他们发现，他们遇到的困难不仅仅是它们的能力问题。江湖太凶险了，而它们只有活在“城市边缘”的份。

[130]

○ 客观因素再强调也没用

面对发展道路上出现的种种问题，中关村满腹牢骚：

“担心盗版，而不敢投资开发软件”、“痛恨走私，而自己又没有走私门道”、“感叹国企信息化意识差”、“抱怨相互杀价，利润微薄”、“咒骂偷漏税，而自己又不在正经纳税，且对17%的增值税还极为不满”……

不可否认，这些牢骚里有其合理的一面，但过分夸大它们，一味地怨天尤人却没有道理，因为，这些影响业界的消极因素远没有想象的那么可怕，远没有可怕到危及业界健康发展的地步

[133]

中关村商战风云录

一度被KV300“逻辑锁”、“毒岛论坛”折腾得身心憔悴的KV300副总经理高宁说：“中关村企业一个最大的毛病就是特别关心竞争对手的日子是不是太好过了。如果竞争对手春风得意，就要想怎么对付他一下。”

[133]

○ 非议第一

中关村最嘹亮的声音除去叫卖、吆喝、宣传、鼓吹自己，就是讽刺、挖苦、批评、非议自己行当里的第一，这两种声音，有时是同一种声音——贬低别人就意味着

抬高自己，有时又交相辉映，相得益彰——一面拿放大镜挑第一名的毛病；而另一面又毫不客气、毫不含糊地宣称自己完全有能力解决第一存在的种种问题。

按中国人的思维，只有拉下第一，自己才有可能成为第一，故而，每个行当里的第一便成了自己所处领域的众矢之的。所以第一也有第一的烦恼。

[138] ○ 网上袭击王江民

还记得两年前的青岛论坛吗？它是发生在中关村的中国Internet上第一次有组织、有目的、攻击、诽谤、诋毁的活动。在它上面主要有两个方面的内容：一是，大量诽谤KV300的言论；二是，提供制作KV300盗版盘的工具。

[139] ○ 王江民谈恶性竞争

软件这种数字产物，在当今信息社会的各行各业都有市场，有市场就意味着有利润。作为政府的个别相关职能部门、管理部门也要参与，也要办公司。以市场规范为由，以批文、批号、许可证、销售许可权等等手段，进行排它或进行垄断。相当一部分许可权是批给职能部门本行业或下属企业，这种权力有时被用来进行拉关系和权钱交易以及掺入股份。

理顺市场和制定行业法规是必须在公平合理竞争的前提下，决不能成为行业垄断和排它的保护伞。

[142] ○ 我不挣钱，也不让你发展

尽管在中关村是个人都把双赢或者多赢挂在嘴边，但更多的人私下里还是坚持“我不挣钱，也不让你发展”的战略。不仅中关村的小公司是这样，当年Microsoft在处理Windows中文平台这个问题上也存在类似的问题。

[144] ○ 合作竞争的魔方

OEM、ODM、“预装”、“捆绑”、“联盟”、“注资”这些

词在中关村不绝于耳，但中关村谁都知道联合起来的目的是为了壮大力量，更好地参与市场竞争，没有市场竞争的需要，公司间的合作根本无从谈起，因此，合作是市场激烈竞争的产物，没有你死我活的市场竞争，就没有公司间的合作。因此，当公司合作体靠着联合的力量，在市场上击败竞争对手，大获全胜之时，也就到了联合体解散之时，因为这时外部的竞争已被内部的利益纷争所取代，这时真正的市场竞争转向合作体内部，在市场利益的重新分配驱使下，由联合体分离出来的个体开始重新寻找自己的合作伙伴，掉转身来同旧日的“自家”展开新一轮的较量。

[146]

○ 跳出“主仆”话代理

中关村的招牌上出现最多的两个字是“代理”。代理制走到今天，出现了所谓“一仆多主”的尴尬局面，这是代理商对生产商不加区别地无限制发展代理商数目的强烈反应——既然你不仁，害得众多代理商之间拚得鱼死网破，那也就应该许我不义，一下子揽下许多著名品牌的代理权，什么赚钱多就吆喝什么，而不再像从前那样专事一个品牌，尽心尽力地为一个厂商摇旗呐喊。

[147]

○ “大公司战略”为什么没能形成大公司

人们在形容联合起来有力量时，常喜欢使用“五个指头和一个拳头”的比喻，说五个指头只有攥成一个拳头时，才会有力量。攥一个拳头是比五个散开的指头有力量，但同时，它也失去了五个指头的灵活。

[149]

○ WPS 曾经成为对手的利器

在 1995 年，包括中国龙、超想、UCDOS 在内的四家公司先后通过和金山公司谈判的方式，取得了 WPS 文字处理系统的合法使用权。UCDOS 后来在 1994 年前后，一举超越 WPS 成为第一 DOS 中文平台。对此，求伯君后来很后悔……

[150] ○ 家电厂商想和联想们叫板行吗?
大约是受所谓 PCTV、WebTV 以及各式各样 PC 与 TV 结合产品理论的影响，还有最新的“维纳斯”计划的吸引，国内家电厂商海信、海尔、TCL 纷纷摩拳擦掌，开始涉足已经处在白热化竞争的 PC 领域。中关村的竞争已经够惨烈了，中关村人一直在喊日子越来越难过，钱越来越难挣，为什么家电厂商还是看好中关村的生意，并不遗余力地想挤进来？他们的力气够大吗？

[154] 为什么有人称中关村为“骗子一条街”

一份用户心理调查报告显示：70% 刚刚购买过计算机产品的用户认为自己上了商家的当或者在价格上吃了亏。而事实上中关村决不会有 70% 之众的商家都在做着坑人的买卖，以我在中关村多年的经验，中关村 90% 以上的商家（包括柜台公司）不会成心坑用户。少数“黑心”老板和 70% 不信任之间的巨大反差，显示了用户对商家的信任危机。

[156] ○ 处在价格与质量冲突中的兼容机市场
用户没有任何理性分析地只认低价格，商家的利润已经降到极限，而用户还觉得应该再杀一杀价格，正经的公司觉得这些用户无知得不可理喻，将其拒之门外，而另一些没有信誉的兼容机公司却瞅准了这些用户没有质量鉴别能力，只认最低价格的空子，炮制出没有丝毫质量保证的兼容机，以低于合理价格 300～500 元的价格抛售给用户。这些在配件上或被偷梁换柱或被以旧充新的兼容机，不久便出了这样或那样的问题，这时用户大呼上当，于是指责“兼容机质量差”。发誓再也不买兼容机了，并告诫自己的朋友兼容机是多么的害人。这很可能就是今天兼容机名声日下的原因。兼容机信誉低，客户

减少，迫使越来越多的兼容机公司为了生存，在质量与价格的天平上越来越倾向于低价格低质量，以满足用户最低价的购机心理，这无疑导致了兼容机质量与价格冲突的恶性循环，这是一个危险的循环，这个循环使兼容机的信誉越来越差，商家的利润越来越低，而用户手上的机器质量也越来越差，在这个循环中谁也不是赢家。

[159] ○ 电脑商情不可信

要避免在中关村受骗，请不要过度相信遍布中关村街头的图文并茂的各种商情。

[160] ○ 当心假代理蒙人

一个不大的县级城市的人民路上却集中了国内外几乎所有著名大计算机公司的“代理”商，从 Compaq、AST 到联想、四通无所不有。有家一间半门面的小公司，门面却正而八经地挂着联想、四通公司的两块代理招牌，这招牌做功之精细，敢与中关村任何一家公司的代理标牌媲美。

假代理现象不仅坑用户，还损害了被代理公司的利益。用户从假代理处买的盗版方正排版系统经常死机，用户不知缘由，他们会以为是方正排版系统本身可靠性差；用户买的假瑞星卡防不了病毒，他们会以为是瑞星防病毒卡不行。

[163] **用户是沉默的羔羊**

在中关村，用户不是上帝，因为用户不太懂技术……，所以，他们只有期望公司“不那么黑”，可是，当他们上了一当之后，他们发誓再也不会同这家公司打交道了。

[163] ○ 拿什么升级

每年春节过后，销售旺季到来，就到了软件公司升级软

件的时候。不可否认，有些软件升级确实内在质量有了很大的提高，但有些软件的升级却每每有其名而无其实。今天，我们不幸地看到升级这种原本很严肃、很技术的事情在某种程度上已被一些无聊的唯利是图的策划扭曲成了一个赚钱的、可操作的市场行为，这是对技术的亵渎，更是对用户的愚弄……如果业界规定，所有的软件升级都作为软件售后服务的一部分，一律免费升级，我想现在的软件升级数量至少会减少一半以上。

[165] ○ 软件的质量问题不该被优待

正版软件里面带有病毒已经不是新鲜的事情，竟然没有用户与这些软件厂商对簿公堂，要求赔偿损失，这的确是件很奇怪的事。

软件的质量总的归结起来不外乎有两个方面：一是技术上落后陈旧，跟不上时代的潮流；二是制作上的马虎、粗糙而导致软件功能上的不完善、脆弱、稳定性差。

中国软件需要的是一丝不苟地埋头苦干，而不是从 3.1 直升 5.0 的哗众取宠。

[167] ○ 谁也没拿用户当中心

“以用户为中心，以市场为导向”是中关村经常挂在嘴上的一句话，但这句话只是业界人士随口说说而已，诚实的用户并不可以信以为真。

多数用户往往为了一个应用而被迫升级整个系统，原因是业界必须出奇一致地放弃原有的软硬件平台，转到新平台上去。因为，谁跟不上 Wintel 的步伐，谁就极有可能被淘汰出局。Wintel 的循环是一个大循环。几年前，Acer 和联想提出了全民电脑的概念。这是一个十分正确的想法，但如果响应的厂商太少，那么成功的机会也会太少。

[170] ○ 普通快车开不动

联想和 Acer 曾在 1996 年联手推出过一次全民电脑的新

概念，旨在解决“物尽其用”的问题，但这个计划，在今天看来似乎并不成功，一年以后，Acer 退出了计划，而现在我们看到的联想 1 + 1 主流机型配置是联想出品的所有的机型中最高的。

“四海一家”的服务解决方案，仅有一列特别快车是不够的。如果有足够多的配件厂家加入到 PC 中来，利用成熟的技术，生产出足够多的优质低价配件，又有足够多的 PC 生产厂家愿意利用这些成熟技术生产的成熟产品组装电脑，从而形成在 Wintel 价格下限以下的第二个市场，为广大用户加开一列买得起车票的普通快车，那么无论对于 PC 生产厂家，还是对于用户都绝对是件好事。

[173] ○ 从“一根打印机连接线”说起

一个公司既生产打印机，又生产打印机连接线，但它们却不在一起卖。

诸如打印机不配打印机连接线的事情还很多，比如，有些解压缩卡声称可接电视，但根本不提供电视连接线。

卖 IDE 接口光驱的经销商，却不同时提供双硬盘线。

一个不把用户当回事的公司，用户又如何对待它？

[176] **中关村为什么会在软件上节节败退**

[176] ○ 接力赛的失误

1995 年前后那场“中文平台大战”的硝烟早已没有了痕迹，站在今天的角度上看那段历史，重新审视中文平台厂商对 Microsoft 发起的进攻，真让人想起堂吉诃德。

本节中讲了在 1995 年 DOS 开始逊位，Windows 闪亮登场的过渡时间里，中国软件业从失掉中文平台开始节节败退的情形。一直到今天，我们都没有看到中国软件重新焕发出 90 年代初中国软件业初次繁荣的景象。今后

中国软件业的路该怎样走？

[190] ○ 文化错位

与国外相比，自从感觉到我们在软件上的差距要比我们在硬件上的差距更大的时候，我们就开始奢谈文化，奢谈文化壁垒，奢谈如何凭借文化之优势，御国外软件于国门之外。但不幸的是，莫测高深的华夏文化并没能给幼稚的民族软件业多少辅佐以及呵护。

我们知道，通用软件比的是技术，比的是成熟的软件管理经验，比的是以雄厚资本为后盾的人海战术和宣传攻势。而国内的通用软件，几乎都是一两个“天才”的神来之笔……

美国一家软件公司1997年买断了中国甲A联赛的7年游戏制作权，致使原来做甲A联赛游戏的中国公司老总无可奈何地说，要在“7年以后”再和国外公司“论高低”。据行内人透露：至少目前，国外公司并无做中国甲A联赛游戏的意思，他们花钱只是想占个地方……

[192] ○ 孰大孰小

像KV300、金山影霸、三国演义Ⅱ、树人系列教学软件这类软件与平台类软件相比，在很多人眼里都是些不足挂齿的小软件，但正是这些被称为“雕虫小技”的小软件却是这几年卖得最火的国产软件……

[196] ○ 国内软件商手中还有几张好牌？

国内软件业历史与现实的巨大反差，可以从京交会希望公司显眼的展台前，一半是火焰，一半是海水的鲜明对照中略见一斑。

系统集成是一张好牌。

家用教育/娱乐多媒体软件是一张好牌。

Internet产品是一张好牌。

以MIS管理为代表的应用软件是一张好牌。

……

国内软件商手中的好牌的确不多，但只要我们努力，一副小牌照样能打出好分。

[199]

○ 旁论 软件是历史赐予中华民族的礼物

长期以来，我一直坚定地认为软件行业是历史赐予我们的礼物，使我们可以借此发展成为一个发达国家，再现盛唐之时的辉煌。

首先，软件行业对未来（当然不是永远）的国民经济非常之重要，是决定性的因素。其次，中国人非常适合做软件。

如果我们能够解决阻碍中关村发展的问题，不仅能够有助于完成类似 8% 这样的目标，而且还会带动整个国家在新世纪中叶进入发达国家行列，而不仅仅是中等发达国家程度。

[208]

盗版是中关村一害

技术在进步，盗版的方式方法也在不断地更新。1993 年的盗版，是通过传统媒体以所谓“软件交流”的方式邮寄，载体是磁盘。1994 年的盗版传播方法相同，介质逐步向光盘转移。1995 年的盗版传播从地下泛滥到了各地的电子一条街，出现以卖盗版光盘为生的行当。1997 年的盗版上了 Internet，盗版走上了用盗版软件吸引人流，通过 Internet 广告挣钱的高级阶段。

[208]

○ 盗版的起源

一则“软件发烧屋”的广告长期刊登在某专业报纸上。记者按照报上给的地址试着去了一封信，几天后收到了回函及软件目录。这个名为从事自由软件交流的软件发烧屋，从功能强劲的 UFO93 用友财会管理系统到当时风行国内的中文之星 V1. 2 最新版；从华光高级排版系统到北大方正高级排版系统；从 CAD、ORC 自动识别系

统、各类中西文操作系统到电脑赖布衣、不问苍天问电脑的游戏软件，应有尽有。

[211] ○ 盗版的流感

不知是因为CD盗版软件的日益丰富，促进了光盘驱动器的热销，还是因为光盘驱动器的普及，为CD盗版软件泛滥提供了必要的硬件支持，反正两者时下都“热”得烫手。

[213] ○ 盗版是因为软件定价高吗？

在舆论普遍认为国内软件定价过高之时，某些软件公司的老板也站出来，开始诉苦了，他给用户看的是他公司长长的账单：工资、经费、广告、贷款利息、售后服务、专利费用、利润……。据此，软件公司的经理们告诉用户：“我们其实并没赚到什么钱，怎么说我们的软件价钱高呢？”

[214] ○ CCED拒绝高定价高折扣

出于对“四六”分成（卖一份软件开发商得四成，销售商得六成）的强烈不满，CCED终于在1996年伊始，断然决定“不卖了”，将其最新版本——5.02版作为新年礼物，免费提供给广大用户。

[227] **中关村民意调查**

[240] **附录一 数字中关村**

[246] **附录二 中关村投资环境**

[249] **后 记**

中关村的地位

□ 王东临

如今“知识经济”的说法已经泛滥成灾了，有关的、无关的都要与它挂上钩，这样可以显得时髦。我是天天跟计算机较真的人，不是赶时髦的人，所以就不太愿意再用“知识经济”这个词。但要写中关村的问题，又实在是绕不开知识经济，一时也没找到其他可替代的说法，只好还用这个词，但要还它本来面目。

为什么要来中关村

中关村的街道、房子没什么特色，也不是旅游景点，但这里的人流密度不亚于中国任何一个闹市，它是北京，乃至全国最堵车的地方之一，人们是奔着它的“知识”去的。不要被那些卖主板、硬盘的浙江人障了眼，就像一个巧夺天工的建筑

物，它无疑是建筑设计师智慧的结晶，但外人所能看到的，只是盖房子的一群民工而已。

无论从哪个方面来说，北京，特别是中关村，都是国内最有知识的地方。以高科技的龙头——IT——来说，北京无疑是国内第一流的，而且第一流的也只有北京一个，其他城市（如上海），可能会在工业经济、商业经济或金融经济领域赶上或超过北京，但在科技特别是信息技术方面，顶多算第三流。

北京高科技人才主要聚集在海淀区，尤其是中关村。因此，中国知识经济的萌芽也应该在中关村产生。我们现在看到的中关村，正处于知识经济的初级阶段。我们对它抱有的希望很大，但存在的问题也很多。无论是希望还是问题，都正好说明了这一点。

知识经济与知识英雄

抛开什么什么组织对知识经济的定义不管，按照最直观的理解，知识经济就是知识，而不是物质，是发挥了主要作用而创造出来的那部分价值。当然，这里的知识是真正对社会有用的知识，而不是骗子在施展骗术时所表现出来的机智。例如，阿基米德的一个主意使本来需要 100 人干 3 个月才能完成的一项工程 50 个人干 2 个月就完成了，节省下来的人工以及其他效益就是知识经济的贡献；而那家声称能把水变油的公司每年的营业额没有一分钱是属于知识经济的范畴，那叫骗子经济。

按照这种解释，只要是科技对国民经济作出的贡献就可以归到知识经济名下了，那为什么科技从古就在为国民经济作着贡献，却直到最近几年才提出知识经济的口号呢？

原因很简单，以前科技（或称为知识）对国民经济的贡献还

比较小，还算不上是决定性因素，而现在已经可以看到，科技的贡献越来越大，可以预计将来会成为国民经济增长的主要贡献者。这就像农业社会、工业社会和信息社会的提法一样，在农业社会也有大量的信息（祖辈传下来的神话传说、封建法律制度、书籍、官员的奏折等），信息社会也有高度发达的农业（要不大家吃什么?），只是按照谁占主流来划分。

科技是第一生产力的说法已经为大众所接受了，知识经济的提法则更进一步明确将来科技是比生产资料更重要的要素，是科技而不是生产资料更多（当然不是完全）地决定经济的发展。在工业经济时代，生产资料是生产力的主要决定因素，在马克思时代知道怎样炼钢的人很多，但能拥有一个钢铁厂的人极少，谁要是有一个钢铁厂，谁就发了大财，成了钢铁大王；在知识经济的时代，钱可以很容易借到，人也可以很容易雇来，只要有胜人一筹的知识，马上就可以发大财，这样的人就叫知识英雄。

中关村的精髓是什么?

绕了一大圈，该回来谈中关村的问题了。我认为，要讨论中关村问题，不能局限在中关村范围内，因为中关村是中国高科技产业的象征，而高科技又是解决中国很多疑难问题的良药。从地域上来说，中关村只是中国的一个很小的地方，它不能脱离国内社会环境而独立存在，它的很多问题也是中国社会普遍存在的问题。

先谈中关村的现实。很多人都把在中关村街面上所看到的当成中关村的全部，这无疑是非常片面的，就像只看到了盖房子的民工而没想到建筑设计师一样可笑。从人数上说，肯定是民工比设计师多得多，民工对该建筑物也有相当大的贡献，但能代表一

个建筑物精髓的，自然是设计师而不是民工。中关村也一样。做贸易的比做技术的人多，而且要多得多，但真正能代表中关村精髓的，是在其中生存的技术人员而不是街面上的店铺。

北京的房租出了名的贵，不仅仅与国内其他城市相比更贵，与国际其他城市相比也是较贵的。据说在全世界都曾经排到前10位，与东京、纽约同属名列前茅者。中关村的房租尤其贵，将来总会比王府井的地皮更值钱的，如果不是现在已经更值钱了的话。位于北京图书馆内的一小间平房，就是红砖露在外面没有装修最原始的那种，不是门面，离中关村尚有五六公里距离，远不是最黄金的地段，每年每平方米的租金要一千多元。也就是说，如此简陋的平房一年的租金在其他大城市可以一次付款买同样面积的商品房（楼房）。据说这还算比较便宜的，至于街面上的房子，就贵得可想而知了。电子市场几平米的柜台一年要几万元租金，以至于中关村百货商场的柜台都改成只卖一样货物——电子产品。

在市场经济时代，任何一个人，不管是企业家、机关领导还是科研项目带头人，都必须算经济账。街面上的房子是适宜做门市的，技术开发（洋文叫R & D）可以放在其他地方。拿门面房来做开发，实在是太不合算。对做计算机配件生意的人来说，不用太高文化程度，识货、会记账、会跟风就行。就像盖房子的民工不需要太多的艺术修养，但你不能因此否定所盖建筑的艺术性一样，卖高科技产品的人也不需要太高的科技水平，你也同样不能因此否定所卖产品的科技含量。如果你是老板，月薪800元雇来的人就能干的工作，你愿意花2000元月薪雇更高级的人干同样的工作吗？

所以，在算完经济账后，中关村的街面就成了贸易的天下，而且文化知识不高的普通打工仔大量充斥其中。中关村有中国最

好的大学（北大、清华）和最好的科研单位（中国科学院）。俗称电子一条街的白颐路上还有人大、农科院、中央民族大学、北京理工大学、北京外国语学院；紧邻的学院路上有北航、北师大、北京科技大学、中国地质大学、北京语言学院等八大院校。不算大量的慕名而来者（如笔者），仅中关村自有人才就足够傲视天下了。改革开放以来，特别是北京新技术产业试验区建立以来，中关村已成了中国的硅谷，是中国主要高新技术的发源地，是国内高科技产品的主要集散地之一。联想、方正（含新天地）、长城、四通（含利方）、中软、用友、金山、希望、紫光、华胜、太极、连邦、赛乐氏、科海（排名不分先后，对挂一漏万者表示道歉）等主流企业聚集在此。北京作为首都，离行政首脑机关最近，不管是对主管部门还是对政府市场都是近水楼台。北京还是主要的全国性媒体所在之地，作新闻宣传也有得天独厚的条件。北京也是主要金融机构总部所在地，便于开展融资活动。北京是国外著名企业进入中国的首选之地，世界各大公司在大陆的最高决策机关基本都设在北京，主要市场活动也在北京，因此北京在国际交往方面也是遥遥领先的。

总而言之，中关村拥有发展高科技所需要的全部要素，其每个要素都在国内处于绝对领先地位。这才是中关村真正的现实。因此，不管当前中关村的科技水平有多高，不管知识经济当前在中关村已经发了几颗芽，我们都应该在中关村发展高科技，发展知识经济。中关村现在是，将来还应该是中国高科技产业的代表。

中关村之于中国的意义

民族高科技产业现时在中国是什么样的作用和地位？我认

为，其在中国已产生了一定的作用，有一定的地位，但远远没有发挥它的作用，也没有获得应有的地位。当然，地位不是向中央领导上书争来的，而是应当靠实实在在对国民经济作了巨大贡献自然形成的。在金融危机肆虐的亚洲，在进入一个新的世纪的今天，民族高科技产业应该也可能为国民经济的复苏和发展作出巨大贡献。

所谓科技对国民经济的贡献，不是用高科技产品的产值和营业额来衡量的。那会给人造成一种错觉，即高科技产品是奢侈品，只有在解决基本温饱问题后才能考虑，有钱买大量高科技产品的都是富得流油的人。其实不然，高科技对国民经济的首要贡献就是提高劳动生产率，降低生产成本。例如，以前要印一本样书，需要专业印刷机，大量的铅字字模，熟练的捡字、铅字排版和印刷工人，较大的生产空间，而现在只要一台电脑、一台激光打印机、一套软件、一名打字员和几平方米空间即可，成本大大降低，时间大大缩短，这就是科技（10 年前还能叫高科技，现在只能叫科技）的贡献。因此，真正实用的科技是节约钱的，而不是花钱的。

中国现在各企业普遍科技水平较低，生产效率低，生产成本大，在日益激烈的市场竞争中普遍效益不好。充分发挥科技的作用，提高生产效率，降低生产成本，是解决当前国内传统企业难题的一个重要途径，这也就是常说的科技的倍增器作用。因此，民族高科技产业当前必须担负起扶持传统行业的企业走出困境，在新世纪建设一个强大的中国的任务。

有人会怀疑中关村稚嫩的肩膀能否担负起如此重大的责任。当然，谁都不指望光靠中关村人的努力就能把现在的亏损企业建设成世界一流企业，但只要能把用户的劳动生产率提高一点，生产成本降低一点，尽管也许与世界先进水平相比还有不小的差

距，但效益已经体现出来了。在创造出的这部分效益中，提取一部分作为报酬，用户不会有意见的。有了利益的驱动，相信会有大量富有聪明才智的人去拼命为国民经济作贡献的。

有人会问，为什么要用民族产业来做这事，直接买国外先进技术不行吗？这是因为高科技如果没有很好的应用效果就一钱不值，很多技术必须针对用户具体情况专门订制才能有用武之地。中国企业与国外企业往往基本情况就相差很大，有很多需求是国内企业甚至是某一个企业所特有的，把国外技术原封不动搬过来直接就能用是不太现实的（最起码要做汉化吧）。因此，很多人说软件业其实是一种服务业。显然，提供高科技服务应当是民族高科技产业的分内之事。另一个原因是在没有竞争对手（特别是国内的竞争对手）的情况下，国外产品的价格往往会贵得让你根本不敢买，发展民族产业可以有效地降低企业购买技术的成本，不管它最后决定买国内的还是国外的。我相信除此之外，还有其他有待总结的理由存在。

中关村要解的十道难题

前面提过，中关村作为植根中国社会的一个地域，必然要受到中国社会环境的影响。中国社会普遍存在的很多问题，在中关村也同样存在，而且可能会被其中的高智商人物发扬光大。以下一一列举：

信用问题

实事求是地说，中国现在存在信用差的问题。有些人欠债不还被当成是天经地义的事，讨债者即使动用了法律武器也往往一无所获。头脑充满了一夕致富念头而又缺乏信用的人会不择手段

地截留经手的钱财，不管它是否属于自己。一个吃过信用方面亏的人很难再对任何人产生信任，结果是所有人都不敢信任别人，不管他是自己的顾客、合作伙伴、雇员，还是合伙人。

盗版问题

盗版问题的产生和泛滥是多方面的因素综合而成的。从文化上说，可能是因为我们习惯于贫穷（温饱问题几千年来都是世人的头号问题，即所谓“民以食为天”），因此只有看得见、摸得着的有形之物才有价值可言，其中又以基本生活必需品最有价值。长期以来，老百姓总是用“×××能当饭吃?”这样的评价标准来衡量事物的价值。恩格尔系数（食物支出所占比例）是衡量社会先进程度的一把尺子，恩格尔系数越大，表明社会就越落后。毫无疑问，我们还是一个恩格尔系数较高的国家。因此，正当世界准备从工业文明向知识文明转型时，我们的国家还处于从农业文明向工业文明的转型过程中，我们的文化已深深地烙上了恩格尔系数很大的时代所沉淀下来的传统。我们只有物质产权的概念，根本就没有知识产权的概念。按照这种传统，看不见、摸不着，更不能当饭吃的知识只有修身、养性的价值，不值得拿宝贵的金钱来换取。

从法律角度来说，中国还是一个法制不完善的国家，有些违法犯罪行为得不到法律的制裁。在农村，有时甚至连封建宗法制度都能凌驾于法律之上；在城市，公然贪污者大有人在，洪水溃堤后按人头摊派挨家挨户征来的水利工程款就能在众目睽睽之下被挪用（或贪污），直到来年又溃堤造成人财重大损失才在群众的强大压力下查处相关人员。我不知道查处结果是什么，但我相信不是法律应有的制裁：按故意杀人罪判处死刑，立即执行！即使是在中央机关，法盲也大量存在。

有法不依，执法不严，在盗版问题上更为突出。偷窃有形资产未遂也要被关几天，抢劫一元钱也有判重刑的，但盗窃知识产权数十万元却不当回事。没有人因为用盗版产品被抓起来，即使是有组织的盗版团体，也远不像其他有组织犯罪团体一样受到严厉打击。法律已经规定了著作权和其他物质权利一样神圣不可侵犯，但人治大于法治仍然是中国现在的一大难题，而人治中的"人"又深受前述文化的影响，不认为侵犯知识产权有多大罪，结果是盗版者猖獗，被害人有冤无处申。

从财务制度来说，有形之物可以入固定资产，进成本，而软件只能算费用，也表明了对软件的歧视。

从用户方面来说，不管自己的使用需求，一味求新求全求一步到位而不知道求够用，又有盗版的条件（满街都是叫卖盗版的小贩），而盗版又没有任何惩罚，当然愿意盗版了。有人说是买不起软件，我说买得起硬件怎会买不起软件，让他算一下账，结果如下：

"不谈大道理，我攒钱买了一台电脑，我月工资只有 600 元，我是选择盗版呢，还是勒紧裤腰带……

我省了又省，花 6400 元 + 两个月萝卜咸菜买了一台计算机，来点佐料：

操作系统：DOS6.22 少不了，6××元

没有"瘟 95"，要被淘汰，1×××元。

98 未出，您可以使用预览版，请付 $30。

98 出来了，每份仅售 1998 元人民币。

小工具：Winzip 注册费好像是 $49×8.4＝4××元……估计我现在用的小工具有 20 多个。

我想学 C++来个 VC++或 BC++吧，××××，至少四位数。

Pascal Delphi 也很有前途，××××，至少四位数。

AutoCAD 没见识过，拿来试试，××××××，不知其价几何？（前两天老板让我设计一个东西，我不得不说我不懂）

HTML 很流行，FrontPage 很好用，××××，至少四位数。

游戏：我很迷，10 个不多，1×× × 10/年

总共：我也算不清……

其他不详述。

其实我挺愿意支持国内软件商的，只要：

操作系统＜50，工具软件＜20，游戏＜20，花在软件上的钱不超过收入的 10%。”

我的答复是这样的：

“按照你对软件的态度，我可以照虎画猫如下：

没有 PII－333，要被淘汰，？××××元。

PII－600 未出，您可以使用 PII－450 超频，请付 $ ××××。

PII－600 出来了，每颗仅售 9998 元人民币。

小工具：256MB 内存好像是 375×8＝4××××元，估计我想用的配件有 n 个。

我想用大硬盘，××××，至少四位数。

SCSI 也很有前途，××××，至少四位数。

Power PC 没见识过，拿来试试，××××××，不知其价几何？（前两天老板让我设计一个东西，我不得不说我不懂）

HTML 很流行，Sun 很好用，××××××，至少五位数（$）。

显示器：我很迷，21 寸不大，×××××，五位数

总共：我也算不清……

其他不详述。

其实我挺愿意支持国内硬件商的，只要：

主板＜50，显示卡＜20，软盘＜20 分，花在硬件上的钱不超过收入的 10%。”

人的欲望是没有止境的，人们买硬件时知道按自己的财力选配置（所以上面这位老兄买计算机才花了 6000 多元而不是 6 万多甚至 60 多万），买不起就不买了，但为什么软件就不能只买自己用得上而且买得起的呢？国外朋友通过电子邮件寄来的文档往往都是 Word 6.0 格式的，用写字板就能打开，而我们在网上招聘时收到的简历统统都是 Word 97 格式的，逼得我只好跟着盗版了一次 Word 97，仅仅是为了看简历（如果 Word 也像 Power Point 一样有免费的阅读软件，我就不用盗版了）。其实写一份简历可能用 Windows 3.x 的 Write 就够了，国外用户觉得没必要升级就可以不升级，而国内用户往往不管自己是否用得上，统统都要用最新的软件才行，否则被别人说落后，面子上多过不去。奇怪的是，被人知道自己盗版了却又不怕面子上过不去，可见文化的影响还是很大的。

既然人人都想用最新最好的软件，当然会觉得软件买不起了。另外，我见过很多机关，可以为硬件性能上微不足道且用不上的一点提升多花数千元，却不肯花数百元买软件。Microsoft 的操作系统以前大家都说买不起，如果全中国每台计算机都要买正版的话，似乎中国就要破产了。现在所有品牌机都预装了正版操作系统，品牌机的市场占有率早已超过 50%，也就是说大部分的计算机上的操作系统都是正版的，也没见咋的啊？区别在于预装的操作系统是随硬件一起销售的，其价格打在硬件成本中，

心理上不觉得而已。可见，根本不是什么买得起买不起的问题，而是愿不愿意买的问题。

从理论上说，有人认为盗版可以促进软件的应用，推动软件行业的繁荣，因此对盗版可以睁一只眼闭一只眼，美国制裁大棒高高举起时就管一管，否则尽可以放任自流。这显然是很荒谬的。因为高科技行业，特别是软件业，研发能力远比应用能力重要得多。盗版虽然暂时促进了软件应用的繁荣，但彻底破坏了民族软件产业的研发能力，伤了根本，无异于饮鸩止渴。如果我们致力于发展国内彩电市场，代价是不许国内彩电厂家生存，那会是一个明智之举吗？彩电业还只是普通制造业，软件业更是如此。

还有一种理论说，现在国内软件市场是国外软件占大头，因此如果不盗版的话，受益的将是国外厂商。这也是很荒谬的。首先，盗版对国外厂商来说只是伤皮毛的问题，而对国内厂商来说是掉脑袋的问题；其次，现在这样悬殊的市场份额比例正是因为盗版产生的恶果，而当盗版现象不严重，软件市场扩大时，市场的份额就绝不是现在的比例了。上纲上线地说，这是静止看问题的形而上学的观点。如果软件实际市场扩大，就会有更多的人投入做软件，国产软件会比现在丰富得多，也比现在精致得多，会占领许多现在被国外软件以盗版方式占领的市场。另外，对于一些暂时不如国外的领域，还可以用低价策略占领相当大的一部分市场。例如，Microsoft Office 一套要好几千元，而 WPS 2000 才几百元，对很多用户来说，用 WPS 2000 就足够了，他就会花几百元买 WPS 2000，而不会花几千元买 Office，这就是前面所说的够用原则。而在盗版的情况下，Office 和 WPS 2000 价格都一样，用户自然就会用功能较强的 Office 了，WPS 不仅没人买，也没人用，自然就会消亡，于是就没人再敢做通用软件，于是民

族软件业就真的完蛋了。

从软件厂商自身来说，也有很多问题。受整个社会急功近利的浮躁思想影响，每个人都恨不能一夕暴富，产品十分粗糙却吹得天花乱坠，对用户反映的问题推三阻四，而计算机这东西是最实打实最认真的，来不得一点虚的假的，自然就会引起用户强烈不满，当然就会觉得这钱花得不值，能盗就盗算了。下面还就这些问题详细论述。

窝里斗的问题

显然，这不是中关村独有的问题，而是整个国家和民族都存在的问题，只是中关村不仅未能幸免，而且在其他因素的作用下更加突出而已。中关村的很多问题，如长不大的问题，恶性竞争的问题，管理不善的问题，人才跳槽的问题，以及其他让人觉得可憎的问题，都与此有密切关系。

很多人都总结过，西方式的嫉妒是你行我要比你还行，而东方式的嫉妒却是我不行我让你也不行。为什么本应团结一致的集体却变成仇敌，结果是皆大不欢喜呢？我试着分析一下，可能是源自中国患不均不患贫的文化（改革也正是从改变这个观念开始的）。也就是说，别人不好比，你我都是一块干的，凭什么拿工资、分红的时候我就不如你（或只比你多好几倍）？这世道就得讲个公平，否则都别干，谁都别想挣钱。与外人比，情况不清，不太好比，而且比完后再不服也没什么可以立竿见影的办法；与自己人比，相互知根知底，很容易就能找到不公平的地方，更重要的是立马可以拆台，讨价还价有筹码。至于拆台后是不是对自己也不利，反而在其次了。于是，我们看到了一出又一出人生悲剧上演：本来可以共同获利的，结果窝里斗两败俱伤，谁都没赚着钱，全赔了。如果说损人利己的行为还可以理解，那宁愿损己

害人也不利人利己的行为就实在是太不明智了。中国的很多事情就坏在了这样的不明智上。

公平是相对的，不公平是绝对的。这是因为判断公平与否有很多衡量标准，而这些标准又经常是相互矛盾的，例如，甲比乙资历老，学历高，但乙又比甲工作能力强一些，或甲比乙哪方面都要强，但甲所负责的业务正好十分空闲，而乙的工作量十分饱满，这时无论怎么定工资都会有人觉得不公平，甚至很可能双方都觉得不公平。所以，要想找出不公平的地方是太容易了，任何时候只要想找，都能找出来。另外，人们往往都对自己的局限性认识不足，都瞧不起别人的工作，经常过高估计自己单干的能力，这也为“不公平”的感觉创造了大量的机会。

在中关村由于民营企业很多，清规戒律也少，人的流动比较自由，另外拉一摊子并不难，散伙是一件很容易的事。有了不公平的感觉以及拆台的条件，再加上中国自古就有的宁为鸡头不为牛尾的传统思想，窝里斗的戏就一出又一出地上演了。

技术与市场的问题

技术在高科技企业究竟应当占什么样位置？这个并不太复杂的问题到现在还是许多企业，包括一些所谓名牌企业没搞明白的问题。

显然，既然是高科技企业，区别于传统工业企业，就应当拥有他人难以企及的技术才能立足。应当靠技术含量而不是靠关系来阻止竞争对手进入市场，否则该企业从本质上说就不是高科技企业，而只是经销高科技产品的普通商业企业（就像燕莎也卖电脑但它绝不是高科技企业一样）。另一方面，高科技企业所拥有的技术又应当是适合市场需要的技术。再好的技术，用户用不上也是无效技术，而不管多么简单的技术，只要用户能用上，有效

益，就是有效的技术。

我们可以简单地按照技术的复杂程度和其有效性把它分成四类。第一类技术简单而无效，说明该企业既不会做技术也不会抓市场需求，就该被淘汰；第二类技术简单而有效，这是市场至上者的杰作，能够短、平、快地赚钱，这也是他们轻视技术的原因。但因为技术含量低，马上就会被一窝蜂闯进来的仿效者（不是盗版者）把利润降低到大家都没钱赚的地步（如 VCD、微波炉，这是中国人的另一个坏毛病，后面还有论述）；第三类技术复杂而又无效，是技术至上论者经常犯的毛病，花费了大量的投资却不能创造效益，还会使用户对该企业丧失信心；最后一类技术复杂而又有效，是技术人员和市场人员精诚合作的结晶，是高科技企业的最高追求。它既能迎合市场需求，又不会轻易出现竞争对手，能够为企业在一个较长的时间内赚取大量的利润，所谓高科技高投入高风险高回报的道理正在于此。

炒作与运作的问题

炒作说白了就是做宣传，运作就是具体干事。这个问题类似于前面所说的技术与市场的问题。同样，我们可以把企业按炒作和运作能力简单分为四类：第一类不会炒作也不会运作，没的可说，应该被淘汰；第二类企业会炒作但不会运作，可称为是花把式，可能会在一段时期内红得发紫，但早晚要露馅，而且会败坏整个行业的名声；第三类企业会运作但不善于炒作，可称为是傻把式，有真本事但没几个人知道，创造不出应有的效益；第四类企业既会运作也会炒作，可称为是真把式，既有本事又能把它兜售出去，是真正成功的企业。

第四类企业实在是太少了，于是我们就只能大量看第二类企业表演。每当有什么新东西出来时（如知识经济），由于炒作总

是比运作要来得快，于是一时出尽风头的常常是吹牛家和骗子（如前面所说的那种一天之内就从门外汉摇身一变成为代表人物的那种人），而真正干事的人却默默无闻。等第三类企业把事干出来了，第二类企业也把牛皮吹破了，老百姓对所有这类东西都产生了强烈的反感（如保健品）。所以说第二类企业可以败坏整个行业的名声。现在已经有知识英雄等同于骗子的说法问世了，也是基于同样的道理。当然，第二类企业如果有自知之明，能在牛皮吹破之前练成一些真本事，也不失为一条成功之路。

不能正确看待用户的问题

这好像不是问题，用户就是上帝嘛。其实问题大着呢！一方面，由于用户对高科技产品往往理解不对（否则还叫什么高科技），因此全按用户说的去办是不行的；另一方面，由于高科技行业要求不断创新，而用户对还不存在的东西是难以想象的，这也为正确提取用户需求增加了难度；也有企业以此为借口，推脱对用户应尽的义务（“不是我有问题，是他不懂”）；最后，受中国现在一些恶劣的商业道德的影响，也有不少企业捞一把就想走，根本不想对用户负责。

高科技企业必须花比其他传统企业更多的精力去全心全意为用户着想，因为你必须替用户考虑他考虑不到的地方，你要比他自己还了解他的需求，要非常耐心细致深入浅出地让他明白你的想法（而不是因为他不懂就不给他说了），还得说服用户接受他一时想不明白的方案（而不是图省事完全按用户意图去办，不管应用效果如何）。只有你真正为用户着想了，用户才会为你着想。

上船现象

这是说刚造好了一条船，定员 1000 人。新船下水后，岸上

观望的人很多，但坐船的一个没有。为什么？因为这船不安全。何以见得？因为别人都不敢上这条船。终于有一个人，经过详细的考证，相信这条船是安全的，于是勇敢地上了船，我们把他称之为第一个吃螃蟹的人。有了第一个，就有第二个，原来观望的人纷纷都上了船，十个，百个，千个，船都满载了，但人还在不停地上。船上有人惊呼，“超载了，不要上了”，但岸上的人不仅不理，还抢着上。为什么？因为这船很好。何以见得？因为这么多人都上去了，都挺好的。船上不是有人警告说已经超载了吗？那更说明船很好，要不他为什么不让我上？况且一条船可以坐那么多人，也不多我一个。等上到 1500 人的时候，船沉了，有水性好的人九死一生游上岸了，浑身水淋淋的，行李全都没了，而其他人都跟着船一起遭到灭顶之灾。

这个故事说明什么？大家自己对号入座吧。当然，这也是中国社会普遍存在的问题，不是中关村独有的问题，但由于高科技发展速度快，更新周期短，问题比较突出。

人才流失问题

这里所说的人才流失问题不是指一个企业不能留住人，或中关村普遍存在的跳槽问题，而是从中关村整体来说，存在的人才流向国外（主要是美国）和外企的问题。很多人才可能根本没在中关村工作过，直接奔高枝去了。

毫无疑问，由于国家之间经济发达程度不同，国外的经济条件比国内要好得多。外企的待遇要比国内企业高得多，而在国外工作的人又比在国内的外企工作的人待遇高得多，于是人们都纷纷往外跑。好学校（特别是北大、清华、科大和中科院）的学生从上学起就受到浓厚的出国文化的影响，早早就把 TOEFL 和 GRE 考了，迟的也在研究生期间把事办了，而且分数越来越高，

TOEFL630 分的都不好意思说成绩，GRE2200 分以上者多如牛毛，再加上 GRE 的 Subject 和 GMAT、TSE，即所谓五项全能，并在已经出国的师兄师姐的帮助下，一个班基本上都能有一半的人出国留学。剩下的人在毕业分配时也是先奔外企，然后是能解决户口的国营单位。不能解决户口，又迫切需要第一流人才的民营高科技企业只能在留在国内的北京生源中挑选。但众所周知，能胜任而且愿意做艰苦的开发工作的北京人很少见，在中关村那么多公司的开发人员中，北京人实在是太少了，估计平均一个公司都远不到一个。等那些留在国营单位的外地生源的大学生把户口落下来，可以跳槽的时候，其跳槽的首要目标依然是外企。当然，就是这些民营企业好不容易通过各种方式招来的人才，也存在出国和奔外企的问题。

为什么同样的人，外企就可以给那么高的待遇，而国内企业却给不出来呢？是不是因为国内企业不如外企重视人才？对某些国营单位（特别是事业单位）来说，确实是存在不重视人才的问题。技术人员的工资总不能比领导还高，而领导的工资按行政级别套下来，也高不到哪里去。但对民营企业来说，技术人员的工资往往比管理人员的工资还高得多，企业老板已经把吃奶的劲都使出来了，还比不上外企。事实上，国内的外企不管规模有多大(如 CHP 有数百人)，都在从事市场销售工作，其研发任务基本上都是由其母公司承担的，其开发费用在其国内市场就收回了，在中国的分支机构只考虑市场费用就行了，没有分摊其庞大的开发费用的义务。另外，这些企业的品牌是靠其母公司树立起来的，在中国的分支机构一分不花就有了极其响亮的品牌。还有一个重要原因是进口产品的价格与国外市场相当，甚至更高（美国卖 99 美元的 Win98 国内卖 1998 元），一台小型机都需要数十万美元，而国产产品卖不到这个价。总而言之，其成本与盗版的一

样，而市场宣传费用很低，产品价格却很高，当然能出大价钱挖人才了。

人才流失现象目前是坏事，但从长远看未必是坏事。台湾60年代出去留学的人也很多，当时也惊呼人才外流。但后来发现，当初出去的人对后来台湾的发展起到了积极作用。从另一个角度出发，也可以看成是国外著名企业在培养中国人，他们培养出来的这一批人才可以为发展民族产业出更大的力。

出身问题

中关村企业初创时期往往规模小，资金更少，管理极不规范。更重要的是，受整个社会不守法经营大环境的影响，心存“企业小，查不到我头上”的想法，加上有“空手套白狼”的强烈需求，大部分企业在创业时期往往都存在不规范操作。一直发展不起来也罢了，一旦有了发展机遇，以前的不规范操作就拖了后腿。

首先，生产关系不能适应生产力的迅速发展。高科技企业发展过程中都会遇到管理跟不上的问题，但在中国由于缺乏职业经理人，企业很难解决管理问题。

另外，受到创业时期条件所限，创业元老水平参差不齐，成功后创业功臣已不能适应企业发展需要，却居功自傲，不肯为能胜任工作的新人让位。

最严重的是，这些创业时期相关人员知晓企业以前的不规范操作，常常以其为要挟，严重影响了企业的发展。

配套条件不足的问题

缺乏风险投资的问题已不用讲了，其他还有缺乏职业经理人市场，缺乏售后服务连锁店等问题。

职业经理人虽然不具备高科技企业最关键的创新技术，却十分了解企业在不同的发展时期所需要的管理体系，能以其丰富的管理经验帮助企业顺利渡过管理危机，保证企业的机制能一直正常运转，并不断调整以适应企业高速发展的需求。企业要快速健康发展，等自己的管理人员自行成熟是来不及的，迫切需要职业经理人的帮助。如果有一个成熟的职业经理人市场，面临发展机遇的企业都能及时找到所需的职业经理人，对整个高科技产业的发展是十分有利的。

作为一个对用户负责的企业，除了要不断创新以保证自己的产品一直都有竞争力（不一定是第一），使用户不会因为信任自己而买了落后产品以外，还得为用户提供良好的售后服务。高科技产品的售后服务工作相对较多，而中国用户的应用水平又比较低，电话支持往往不够用，需要上门服务。指望厂商有能力在全国每个城市都开分公司显然是不现实的，于是像软件连锁销售组织同样性质的软件连锁售后服务组织就很有必要了。该组织专门培养专业服务人员，在免费服务期向厂商收费，免费服务期后向用户收费。有了这样的专业组织，厂商就可以集中精力用于产品的开发，宣传可以找广告公司，销售可以找连锁销售组织，售后服务也有连锁服务组织承担，通过社会化分工协作，大大减轻了厂商的压力和工作负担，能更快地促进行业的繁荣发展。

中关村断想

□ 张　猛

“中关村”是中国所有电脑爱好者或是IT从业者耳熟能详的。在一些人眼里中关村是一个充斥着盗版VCD、柜台公司以及其他许许多多乱七八糟东西的地方；在另一些人眼里，中关村

是中国的硅谷，在这里孕育着中国知识经济的萌芽，是中国未来的希望。中关村的确有些令人说不清楚，琢磨不明白。

走进中关村，你很难将所见所闻同知识经济联系在一起。盗版游击队神出鬼没，柜台经理俯仰皆是。你一定会表示诧异，难道这是有中国特色的知识经济吗？

当然不是！

在知识经济的时代，沿街叫卖软件或是有个计算机方面的门市或柜台就自以为是高科技企业，就自诩为知识经济的弄潮儿，这真是天大的笑话。他们在本质上同那些赶着马车叫卖白菜萝卜的农民没有任何的区别，只不过是吆喝的东西不一样罢了。他们绝不是知识经济的探路者，他们只不过是在为养家糊口而努力罢了。在养家糊口的同时，他们也为市场的繁荣作出了一点贡献，仅仅是一点点而已。我们不能再指望他们有更积极的作用了，很难想象只靠倒卖萝卜和白菜就能成为 IT 巨人。

他们的存在给中关村带来了恶性竞争。在这些没有技术，只靠倒买倒卖的所谓企业，只能通过降价甚至其他一些不正当的手段进行竞争。在这种竞争中，损失最大的恐怕还是他们。这些“菜鸟级”公司在残酷的恶性竞争的深渊中苦苦挣扎，在夹缝中努力地去寻求一点点生存的空间，往往是挤得头破血流，最终销声匿迹。正是这种恶性竞争导致了信任危机的产生。为了获得利益，哪怕是蝇头小利，也使得一些人使出种种手段，种种伎俩，损人利己被发挥得淋漓尽致。当人们兴冲冲地跑到村里准备迎接知识经济革命带来的利益，现实与期望的差距一下子将他们抛到到了信任危机的深渊。信任的危机又使得竞争更加残酷，更加残酷的竞争加重了信任的危机。换个角度来看，恶性竞争出现在目前完全由市场调节的情况下是必然的，虽然残酷，也是正常的。经过恶性竞争的洗礼，也将会有一些萝卜、白菜公司幸存下来，

并能得到一定程度的发展，但被淘汰出局的恐怕还是大多数。既然这是市场经济的必然，又何必管它呢，由它去吧，何况真正有技术的非菜鸟级公司是不受或很少受影响的。

这些在中关村都是真实存在的，然而这只是中关村的一个侧面。我们同样不能否认中关村在成长、在发展，从无到有，从小到大。在发展壮大的过程中，必然要经过不同阶段，借用当前比较流行的一句话的模式来说，目前中关村处于知识经济发展的初级阶段，而且可能要长期处于这一阶段。在这一阶段，肯定存在许多地方不尽人意。

从技术方面看，村里真正有自己的技术的企业有多少？为数寥寥。但正是这些企业构成了中关村的脊梁，相信随着中国科技的发展，会有更多的企业加入到他们中间，成为中国科技的脊梁。

从人才及其流动方面看，中关村汇集着来自全国各地的IT业精英，可以说在这一领域内国内再也找不出在人才数量和质量上超过中关村的了。同样存在的一个事实是恐怕再也找不出其他地方人才流动的频率像中关村这么高了。美国的硅谷同样有着很高的人才流动率，然而同中关村的还有一定的差别。美国硅谷人才流动通常都是根据发展的需要，相比之下中关村的人才流动却往往只是为了简单的寻求更高的薪水。居高不下的人才流动率，一方面是知识经济人力资源重组的要求和表现；另一方面是其中一些人还不具有适应当前社会状况的心态造成的，也许这些人还不应被列入人才的范围。

目前的中关村是多种经济模式共存，不同的经济模式有不同的管理方法，表面上看非常混乱，但中关村有其自己的运行轨迹。随着知识经济时代的到来，中关村要想发展只能应用适应知识经济的管理方法。如果不能适应知识经济的发展，这样的企业

最终是要被无情的市场所淘汰的。

也许你会说中关村只是市场，哪有什么知识经济。目前的中关村确实是过分重视商业，不过中关村确实为我们带来了信息革命，的的确确将中国带入了知识经济时代。在知识经济时代，知识或技术加上商业才能构成完整的知识产业，两者是不能有所偏废的。在这个时代，需要产生新的人才，他们熟练掌握着先进的知识和技术，他们懂得如何经营管理。他们是时代的弄潮儿。遗憾的是，这些人在中关村还是太少太少。这也的确是中关村的不如意的又一个方面。

我们应该清醒地认识到，以上种种的不如意都不是中关村主流精神的体现。中关村的主流精神是开拓进取和艰苦奋斗。无论是那些为了生存苦苦挣扎的盗版游击队，还是那些真正的弄潮儿，在他们身上都凝聚着这种精神。正是在这种精神的鼓舞下，中关村正逐渐从无序走向有序，中关村正在成为知识经济的旗帜，正在成为知识经济的召唤。

中关村不仅是中国 IT 业，也是中国高新技术产业的缩影。中关村的发展不仅关系某一个或某几个企业，更关系到中国经济的未来，诸多不尽人意方面的改善需要时间，需要人们积极的参与。

知识经济的女神已经吹响了时代的号角，中关村正在全力迎接挑战。我们应该自豪能有机会目睹中国硅谷的崛起，我们更应该亲身经历中国硅谷的崛起，更应该成为中国硅谷的一部分，哪怕只是小小的一部分。我们应该为知识经济弄潮儿喝彩、叫好，我们更应该加入到他们的行列之中。哪怕只是为中国硅谷的诞生尽一点微薄之力。

中关村是不是退步了

中关村的楼越盖越高，中关村的路越修越宽，中关村的生意越做越大，可中关村的地位在人们心目中却越来越低。中关村昔日在国人眼里是中国高科技的象征，现在，很多人却称它为“集贸市场”。

10年前，王选的激光照排系统把国外同类产品赶出中国报业出版市场；10年前，王缉志的四通打字机一度成为计算机的代名词；10年前，倪光南的联想汉卡为中国计算机界赢得了第一个国家科技进步一等奖。10年前，严援朝的CCDOS、王永民的五笔字型、吴晓军的2.13、求伯君的WPS在中文信息方面的卓越贡献让Microsoft的中文DOS 6.22成为一个失败产品。

但是10年后的今天，有人站出来反讽：“谁说中关村没技术，中关村有攒机器的技术。大钟寺批水果还得有技术呢，

上次我买了一箱苹果，上面一层个头特大，底下的……嘿嘿……这和中关村攒机器的技术如出一辙。”有人接着反讽：“中关村有高科技，而且技术含量很高，其中包括：软件游戏要吗？VCD要吗？胶带签字笔要吗？计算器要吗？身份证要吗？毕业证要吗？甲鱼河蟹要吗？这是多么高的技术呀!!!”有人愤慨：“中关村可以有骗子，但不能有农民，让农民走开！小农意识永远搞不好市场，什么时候听说自由市场上有知识经济。”有人警世：“千万别被美国人牵着鼻子走，星球大战拖垮了苏联，信息高速公路打倒了日本，知识经济不知谁是赢家？中关村是风筝，线在外国人手内，不是飞不高，就是掉下来。”有人讲切身感受：我已经接近十年没有去中关村了。两个星期前为买手提电脑去了趟中关村。感受最深的是电子配套市场，那儿简直像一个管理不善的卖蔬果副食的自由市场。那些摊主几乎全操同一种口音，似乎是浙江宁波或温州一带的口音，就跟水果自由市场的摊主好多是来自河北、河南的农民一样。市场内拥挤不堪，地下一片昏暗脏乱，这恐怕就是具有“中国特色”的“中国硅谷”了。

这些发表在 Internet 上的尖锐言论，至少让我们不得不思考这样一个问题：中关村是退步了，还是它的步伐赶不上我们对它的要求了？

要回答这个问题，先要搞清楚，中关村的身体状况如何，能担多少斤的担子，过分的重荷不但不能促其进步，反而会把它压垮。

中关村身体怎么样

我的一位朋友在硅谷开发软件，前些日子，他告诉我：他们公司开发的基于 Internet 的软件销售产品很有前途，已经被多家

大公司看中，极有希望被收购。

这位仁兄溢于言表的喜悦，不禁让我纳闷——自己公司被收购或者说被兼并怎么反倒成了一件可喜可贺的事？

我的朋友解释说：硅谷许多小公司做梦都想着被收购。因为，被收购，就意味着一笔不菲的收入。

我问：难道这些小公司都没有凭着自己独特技术闯一番天下的雄心壮志？就像 Netscape 和 Yahoo!

朋友笑道：硅谷众多的小公司很有自知之明，知道自己不是杨志远，不是吉姆。他们自知自己只能做、只会做得好小公司。自己的产品有新意，被大公司买去，赚上一笔，而后再去做另一个小公司。这些“车库”公司明白自己充满活力，没有任何历史的包袱和禁锢，所以能提供好的想法、思路以及软件雏形，但真正发展完善它们，则是实力雄厚的大公司的事。因为功能强大完善的软件最需要的不是一两个人的绝顶聪明，而是雄厚资本支撑起来的人海战术。

相对于以中小公司为基础的硅谷，中关村公司的胃口似乎大了一些。这凌云之志的第一个表现，是觉得自己能做中国的 Microsoft。

1995 年前后，中关村有两家光彩耀目的软件公司，当时它们正处在自身发展八面风光的鼎盛时期，就在此时，资深的市场专家劝他们就势把公司或品牌卖掉。理由是，这两个软件公司已经没有足够的能力运作这两个软件，并将它们发扬光大了。而此时，这两家公司哪里听得进这些话，他们觉得自己的好日子刚刚开始，今后一边挣钱，一边充当民族软件业的象征，岂不美哉！现在怎能为了几个现实的铜板，随便将民族软件产业的命运出卖了；怎能为着几个现实的铜板，抛弃了自己的光荣与梦想。时至今日，当两颗明星黯然无光，其软件和品牌几乎不值什么钱的时

候，他们想卖也没人要了。

此时，又有人劝其中的一家公司试着做一些硬件生意，该公司口气坚决地讲：那不和中关村只会做买卖的小公司一样，成了倒腾机器的，多没有品位啊！

很多人失望地指出：中关村除了倒腾机器的代理之外，别无其他，毫无技术可言，进而提出了中关村高科技大旗还能打多久的疑问。我倒觉得这现实恰恰正是国内计算机水准最为合理的体现，是中关村众多生意人有自知之明的表现———他们知道自己做不了技术或者说做不好技术，于是，就去做销售，有什么不对？至少他们引进了国外最先进的计算机技术，服务了中国的国民经济建设。讨论中国计算机产业的价值不能把眼光局限在计算机的小圈子内。

现在，最要命的是那些有一些技术，有一些想法，而且还取得了一点成功的公司，这一点成功就能使他们忘乎所以，开始错误估价自己。等到碰得头破血流之后，还在怀着阿 Q 的心理强调中国的程序员和工程师比美国的好。在个别情况下，中国某个程序员或者工程师可能要比美国的某个程序员能干，但就总体而言，美国好的程序员和工程师不知是中国的多少倍。并且，美国公司的资本实力和管理水平也绝非我们可以项背，这一点比程序员和工程师更为重要，而如今计算机产业的竞争，更主要的是资本实力和技术标准的竞争。

中关村另外一个缺乏自知的举动叫做“多元化”。这种做法通常被美其名曰：降低公司风险。其实是风险更大。巨人就是一个例子。

“多元化”的想法，骨子里是觉得：既然现有的行当和产品已证明了我的实力和过人的聪明才智，所以，理所当然地，我们在其他领域也应该表现优良。但事实却让他们在残酷的市场竞争

中碰得头破血流。遭遇失败的原因，按中关村第一策划陈良华的说法是：你原本的成功是因为你当时的运气好，但在别处，很难再有以前那样千载难逢的好机会被你撞上了。这一次你撞上的是失败，如此而已。

关于运气，金山公司总经理求伯君有更深入的切身体会。那是在《剑侠情缘》成功以前，我对求伯君说，这一次金山又抓住了游戏软件这个火热的市场卖点，应该说对国内当前软件产业的现状看得很准，成功在望。而求伯君却说，我们每一次都看得很准，而且大家也都以为我们前程似锦，但到底能不能成功，最后还要看运气如何。

我想引起求伯君这番感慨的是盘古组件的不尽人意。求伯君这里指的运气，我想是指金山不可预测或者无法左右的外在力量。

其实，圈里面需要牢记自知之明的岂止是决策层，个人也是如此。大凡有点名气的程序员都喜欢称程序是一种艺术，写程序是艺术创作，言下之意，程序员是艺术家。这是一种绝对有害的抬高自己的想法。艺术追求的是个性，程序却要最大限度地杜绝个人喜好；艺术追求的是美，程序追求的是实用；艺术追求的是独立性，程序则要求分工协作；艺术上没有领导，程序则全要听项目经理的。所以，程序不是艺术，程序员也不是艺术家。程序是枯燥的劳作，程序是目标任务的指令集。指令的编写会有技巧，但那不是艺术，这技巧和木匠做家具使用的技巧属同一类型，并且，在指令集中过多地加入个人技巧，并不一定是件好事，因为程序的最高境界是完全符合标准。

个人的自信是必需的，但自知是自信的前提。中关村频繁跳槽现象的背后，有老板的原因，也有员工必须强化自知的原因。一个人反复、频繁地跳槽，只能说明要求太多，而自己的能力又

不能支撑起自己要求的重负。

中关村的待遇是有一个标准的，各公司之间不会相差太多，圈里的规矩大多数公司一般都遵守。不要老埋怨自己老板不仁不义，想一想自己要求是不是超出了自己的能力范围，不要老想着自己给公司创造多少价值，自己的付出是那样的多，而自己的所得还是那样的少，要明白资本必须增值。更不要因此就想着自己开公司做老板。老板并不好当，开发、销售、服务、宣传、工商税务、人员管理如此等等，不是每个人都能统筹兼顾的了的。

中关村跳槽风气之所以很浓烈，是因为机会太多，并非是因为跳槽人有什么了不得的本事、有过人的才华。但机会多并不总是好事，它使人不安心现有工作。与其寻寻觅觅，在奔波之中，什么正经的事都没有做成，倒不如先搞清楚自己能干什么，不能干什么，自己的合理待遇应该是多少，然后，静下心来，踏踏实实，埋头苦干，这或许是发挥自己潜能的最佳途径。这个道理对公司同样适用。

身体不好　要量力而行

1996 年，Windows 中文平台竞相粉墨登场的情形让人很自然地联想到了 1993 年前后各种中文 DOS 层出不穷的热闹场面，最后这两个热闹都以黯然神伤而告终。

现在市场上叫得响的软件好像和中文平台一点关系也没有了。就是在当年，也能清楚地看到，是 WPS 吸引了方正金山系列汉卡的用户，尽管方正汉卡有许多名字，但它的用户总是以 WPS 文字处理软件的名字总称方正汉卡，在大多数用户看来方正汉卡是为 WPS 而存在的，没有 WPS 文字处理软件，何谈 SP-DOS，这对那些信奉系统至上的人来说，不能不是个讽刺；王码

480汉卡的例子也很明显，王永民正是凭着五笔字型技术才打开其汉卡的市场和知名度的，并进而在市场上推销其王码电脑，五笔字型技术不仅给王码公司带来了效益而且为其树立了难以想象的声誉，许多不懂电脑的人认为电脑就是打字，打字就是五笔字型。

我们已经承认了我们至少目前没有开发操作系统的能力，而我们又为什么不明白国内能与 Microsoft 的 Windows 中文版抗衡的中文平台产品也不会有好结果呢？

当年 Microsoft Windows 中文版竞争的中文平台厂家，除要掂量一下自己公司是否具有技术上的抗衡能力之外，产品价格问题也是一个不可忽视的障碍。国内中文 Windows 全为外挂式，要使用它，必须先购买 Microsoft 的西文 Windows，这样用户使用国产中文 Windows 必须付出比使用 Microsoft Windows 中文版多出一倍的开支（Microsoft 为占领国内市场，中文 Windows 和西文 Windows 价格大致相同）。

拿当年大红大紫的中文之星来说，从实质上看，我更愿意把它看做是 Windows 下的中文应用软件集，而非与 Microsoft 抗衡的中文 Windows，它的艺术汉字处理器、新天地轻松表格、通用码表转换器、链形菜单管理器等等无不光彩照人，连 Microsoft 也承认这一点，并在其 3.1 版内纳入了新天地的“通用码表转换器”，但这些应用软件的优势并不是操作系统的优势，用户如果需要的是中文 Windows 操作系统，他们会更多地选择使用 Microsoft Windows。中文之星具有中文处理能力，但它采取的毕竟是动态翻译式的外挂方式，比不上掌握内码的 Microsoft 所搞的“内核汉化”技术。

当年，中文 DOS 的较量发生在国内公司之间，Microsoft 直到 1995 年才推出了其第一个中文 DOS 6.22 版，给国内中文 DOS

发展壮大提供了充裕的时间空间，而中文 Windows 则不同，Microsoft Windows 中文版比大多数国产中文 Windows 发表还要早，这对国内中文 Windows 当然不是福音。但我们如果从开发 Windows 应用软件考虑问题时，我们会发现这其实是件大好事，它使我们的应用软件开发者及早地找到了可靠的标准开发平台，而不必像中文 DOS 应用软件开发那样，处处得顾及兼容问题，很明显的例子是自然码再不需要所谓的“万能挂接”，而只要一个 For Win 就行了。

1995 年，我曾经撰文指出：“中文 Word 已经挟着真正的所见即所得来了，我们的 WPS For Win 如果不及时出击，并尽快为用户所接受，而把它包裹在自己的中文 Windows 内，藏头露尾，很可能丢失 Windows 下的文字处理市场，现在已不是用户为了一个优秀的应用软件而购买整个系统的时代了，用户的选择很多。”WPS 今天的命运不幸被我言中了。

只有开发一个应用软件的能力，就决不要去企图开发一个系统，一个优秀的应用软件单独发行可能会更受欢迎，如果非要把它包装在蹩脚的系统组件内，反而会被掩没了光泽。当年 CCED 如果被包装在某个中文 DOS 内，要使用 CCED，必须购买整个中文 DOS，我想它的影响绝不会有多大。

有创新的跟随策略是中关村惟一的出路

谁也无法否认技术创新是知识经济的源动力，谁也无法否认现在的中关村还不具备和国外大公司正面抗争的实力。在这种情况下，学一学在美国被认为没有技术的公司的策略，或许会让我们豁然开朗。

尽管技术革新派曾经嘲笑 Compaq 更多地像个计算机组装工

厂，而非在技术上有建树的计算机技术开发公司，但这丝毫也没有影响 Compaq 在 PC 市场份额上的不断攀升，登上 PC 全球霸主的宝座。也丝毫没有影响它在 1998 年，收购了以技术见长的 DEC 公司。

Compaq 以不可争辩的市场成功，向业界雄辩地证明了有创新的技术跟随策略的价值，正如业界所言：Compaq 显然在技术上跟在后面，却摘到了市场上最大的果实。

PC 制造技术的成熟使得 Compaq 能够有条件熟练应用现有的各种技术，借鉴、组合其他公司在技术上的成功经验。Compaq 公司在消化吸收外来技术的同时，注重有所创新，这是 Compaq 取得跟随策略成功的关键所在。Compaq 如果仅是一味地模仿 IBM，只能成为一个微不足道的兼容机厂商，不会成为 PC 霸主。Compaq 正是靠着不断改进微机生产工艺，推行“为制造而设计”，从而达到了以降低成本为目的的技术创新，才使得 Compaq 得以借价格之优势从容地挑起一轮又一轮的降价风潮，迫使对手亦步亦趋，疲于应付。

技术开发上采取跟随策略的岂止 Compaq 一家，且不说 AMD 等众多的兼容芯片制造商跟随 Intel，就连大名鼎鼎的 Windows 也被认为是 Apple 的模仿之作，以至于 Apple 公司诉诸法律状告 Microsoft 侵犯其知识产权。另外，从美国各计算机公司间频繁的知识产权法律纠纷，也可以看出技术上的跟随即使在美国也是普遍存在的。

这里讨论技术开发中有创新的跟随策略的意义，并非否定技术创新派的实践，相反我们认为技术创新是推动整个计算机产业前进的动力，以技术自居的 IBM 连年亏损，可至今依然保持着巨人风范，IBM 拥有最先进的技术是分不开的，尽管 IBM 在市场营销上犯下了一个又一个的错误，但它总能从锦囊中掏出领先

的妙计。

但我们应该清醒地看到，像 IBM 这样实力雄厚的公司，毕竟只有一个，对大多数中小公司而言，没有必要在一个前途未卜的新技术上压上自己所有的“赌注”，采用创新的跟随策略是冒最小的风险取得成功的有效途径。它的妙处在于跟在大公司后面，时刻注视着势态的发展，当该项新技术的市场前景已经成熟，并且新技术的研究开发已有相当水平时，才杀入该项目，并试图有所创新。这样做既可以省去前期大量的技术和市场开发费用，又不必冒技术、市场开发失败的风险，惟一要做的是要有所创新，这是跟随策略成败的关键。

技术开发中有创新的跟随策略对无论在技术还是在经济实力上都处于劣势的中关村公司而言，更具有现实意义。联想电脑的成功是技术的成功吗？不是。联想电脑的成功至少让我们明白即使技术不领先，也能比技术领先者取得更大的成功。

回过头来看，金山汉卡过亿元的利润与金山汉卡坚持有创新的跟随策略也有很大关系。仅从中文 DOS 的角度而言，北大金山汉卡绝不是最好的，第三代汉字 DOS 操作系统所具有的直接写屏、零内存占用等新技术，体现在北大金山汉卡上只是跟随，甚至是不完满的跟随，比如其 SPDOS 占用内存较多。但北大金山汉卡却取得了巨大的市场成功，原因在于其拥有不断创新、日益完善的文字处理系统——WPS。WPS 功能强大、简单实用的打印排版功能、质量上乘的曲线字库、最新融入的校对功能都让它的用户爱不释手。北大金山汉卡选择文字处理系统作为突破口，不断创新，而在其他方面采取跟随策略是一个极为明智的抉择，因为对大多数国内用户而言，选择汉字操作系统最重要的是看它的文字处理系统怎样。用户青睐金山汉卡完全是因为 WPS 的原因，大多数用户甚至以 WPS 统称金山汉卡，足可见用户对

WPS的重视以及对金山汉卡的其他方面缺乏新意的忽视，在用户看来金山汉卡只要做好WPS就足够了。

然而并非所有的跟随战略都能取得成功，那些丝毫没有创新或创新不得要领的“跟随”所导致的只能是低水平的重复。

汉字编码“万码奔腾”，但真正成功的有几个？汉字所包含的信息包括音、形、义三个方面，基于此，出现了音码拼音码、形码笔字型、音形码自然码。可以说目前出现的其他编码无非是跟在这三种编码后面的没有新意的模仿，要说不一样可能就是在编码布局方面，但这不是创新，即便说有所创新也是不得要领的创新。未来汉字编码的真正创新应该在于编码的音、形、义相结合，只有充分利用汉字本身所具有的信息来进行编码才有可能成功。自然码在“义”上虽做了一些努力，但其通过上下语义智能联想、识别屏蔽重码的功能还是远没有达到理想的状态。我想自然码跟随者如果能在“义”上做好文章，着眼于字、词的意义及其搭配规律，依此屏蔽重码，可能会有所突破。总之，我们看到，跟随是可行的，AMD等Intel兼容芯片制造商声称自己的芯片比起Intel芯片更加价廉物美就是一个佐证；而创新又是困难的，倘若没有契合市场、真正实用的创新，那么跟随仅意味着低水平的重复，最终必将被市场所淘汰，国内市场上曾大量出现，随后又销声匿迹的瑞星防病毒卡跟随产品就是一个例子。

正如一网友在《中关村问题》的Internet讨论中认为的那样：“大家讨论中关村有没有技术，那么，什么是技术，只有生产CPU，开发Win95才叫技术吗？那你何不试试？讨论中关村的问题，要从结合经济问题去考虑，发展是有过程的，这个过程是需要经济支持的，这个经济支持中关村究竟有多大？技术应该考虑是否有市场，是否有竞争力，要找到自己的市场定位，这样才能生存。中关村没有生产CPU的技术，但不是没有技术，它

有它需要的技术，我也相信，会有一天，它也有超过国外水平的技术，但不是现在。”

另外一位网友相信“一切都会好起来的，罗马不是一天建成的。要走的路还很长，希望不要成为‘大跃进’”。

中关村含金量最高的三位技术元老

中关村到底有没有技术？如果没有，那么，方正照排系统为什么能很长时间拒Adobe这样的国际巨头于国门之外？四通打字机为什么能支撑起四通这样一个大公司？联想汉卡怎么能获得国家科技进步一等奖？

有时候，争论并不能使我们澄清认识，而对事实的陈述反而能加深我们对问题的领悟，下面就让我们走近中关村含金量最高的三位技术元老，然后听听他们的意见。

今日王选

1997年，60岁的王选说他当时每周只工作40多小时，王选把这句话的重音落在“只”字上，这是因为从1975年到1993年的18年间，他一直每周工作65

小时，没有节假日和星期天。王选说：那 18 年是他的创业期，当时条件差，前 10 年还没有奖金，后来报酬也不高。自己既要在第一线上奋斗，又要负责整个照排项目的协调管理，两副担子都很重。

今天的王选认为自己轻松多了，但在我们眼中，王选依然很忙。

1997 年 8 月 22 日上午，王选接受《计算机世界》报采访之前接受了《北京晚报》关于方正年青人成长的半小时采访；下午接待天津市副市长之前，他还要接受中央电视台《焦点访谈》关于高科技转化为生产力的采访；然后要参加周培源基金会理事会；晚上，英国女王的表弟在英国使馆请他吃饭。

这就是王选 1997 年 8 月 22 日的一天。

我有自知之明

关于 60 岁的王选还要忙多久？王选表示：他只会再做三年，三年之后最好行政职务都辞掉。之所以这样，是因为王选认为自己有自知之明，“我知道我的优点，我知道我不行的地方，我也知道我已经 60 岁了，在计算机这种新兴领域里，60 岁很难跟得上技术的迅猛发展，我这个年龄容易阻碍年青人的发展。我退下来，对方正的发展更好。退下来后绝不做太上皇。”

王选最反对挂名。“我挂了名，底下人还有什么责任感、积极性。过去就是这样做的，即使我在项目中做了具体工作，如果贡献不如年轻人，署名只能排在后面；如果我在项目中只做了组织工作，就不署名。”

尽管如此，王选还是认为他客观上“剥削”了别人。“尽管我没有主观上剥削别人，但恰恰是我剥削得最多，因为最终外界还是认为‘什么都是在王选领导下完成的’，其实我脱离第一线

具体技术工作已经四年了。”

说起方正年青人的成就，王选显得眉飞色舞，语调轻快急促，恨不得把所有有成绩的人挨个称赞一番。

“现在整个方正的技术主管是40岁的博士生导师肖建国。担任方正研究院常务副院长一年多的肖建国，在项目和市场结合、项目计划进度的监督以及协调方面都比我掌舵时做得好，上了一个新的台阶。”

在出版系统的核心部分“栅格图像处理器”的研制方面，王选认为，领导第六、第七代研究的31岁的阳振坤副院长比他承担了更加繁重的任务。“前五代是我领导的，我领导前五代研究时，汉字还有一定的保护，而阳振坤时代已经没有保护了，他面临的是与国际最强大的竞争对手较量。”

“在软件方面，汤帜和李平立主持的飞腾打入日本日文市场，而我只是使国产照排系统垄断了国内的市场和进入海外中文市场。”

“另外，近年来，方正在实践中锻炼出了一批优秀的年轻企业家，31岁的方正电子执行副总裁赵威就是这方面的代表。”为了突出年青人成就的不凡，王选不惜压低自己。

看着年轻人的成功，王选为他们高兴，为方正事业蒸蒸日上高兴。王选说：“这个行业竞争非常激烈，年轻人绝对有优势，在计算机界很少有45岁后创业成功的。”

我不是企业家

尽管王选有“自知之明”，尽管王选在淡化自己现在的作用，但不可否认的是，直至今日王选仍然是方正的象征。一般来说，一个公司的象征大都是这个公司的总裁，而王选从来没有担任过方正总裁，他自己也明确表示不是方正的企业家，但为什么王选

一直是方正的象征?

王选对这种现象的解释是,“方正是以技术发家,同时一直以技术为本,公司一切的一切都依赖于技术。方正的成名是由于‘告别铅与火’这场革命的巨大影响,方正 10 年来利润的主要来源也一直是出版系统。方正首先是一个软件公司,其次才是 PC 机制造、销售商和系统集成商。对于方正这样的以技术为本的公司,最大的风险是技术是否一直领先。”

王选说:“我不是企业家,我只是一个对市场有判断能力的技术专家。企业家要主管营销,开拓市场,主管整个公司的运作和管理,而我只是主管技术。但我能判断,什么样的技术是有前景的,是受市场欢迎的,我和企业家一起讨论可以加深这种判断。在这一点上,我可能比好多专门搞研究的人强一点。我并不满足于得奖,我更看重市场的成功。有深厚技术背景的人能对未来进行预测,能够看到技术对市场的冲击。比如彩色出版市场就是我们推动市场人员去开拓的,开始时市场人员并没有看清楚它广阔的市场前景。”

当我们问,是不是方正出版系统本身是一个十分有竞争力的产品,以至于它本身的竞争力掩盖了方正经营人的业绩时,王选说:“市场开拓工作同样很重要,比如,指纹识别产品同样是技术做得很好,非常富有创造性的产品,但由于以前的市场开拓工作做得不够好,技术与市场结合不够紧密,一直没能火起来,而这个产品并入方正一年,市场就大有起色。这说明方正的市场营销人员同样是很优秀的。”

说起方正的企业家,王选认为方正的总裁一代比一代好,“第一代楼滨龙在创建公司和开拓市场方面有功;1992 年的第二代晏燃洵,不为自己谋私,也很敬业。每天从上午 8 点半工作到晚上 9 点半、10 点,回家后还要在脑子里过电影,整理一天的

工作，但他在发挥下面一批将才和帅才的能力和积极性上存在不足；1995年张玉峰任总裁后，在很短时间内使方正股票在香港上市，并实现了研究院和公司的一体化。现在张玉峰任方正董事长，由张兆东任总裁。1995年建立起的领导班子是10年来最好的班子，估计会稳定较长时间。”

“方正两次总裁更替都是比较平稳的过渡，没有造成任何不良影响。每换一次，方正都向着好的方向发展。”

没想到会有今天

22年前，王选搞照排系统的时候并没有想到这个产品后来可以支撑起一个北大方正来。“我绝对没有想到会有后来的北大方正。那时，我想照排系统一定是交给工厂生产。我也没有想过会有今天这样的荣誉和头衔。如果那时就一心想着荣誉和成就，也不会有今天的成绩，过分追求荣誉的人一般会急功近利。那时追求荣誉，不是做产品，而是写论文，评职称。还没有做，就想着荣誉，什么事也做不好。欧美科学界流传下面的说法：‘一心想得诺贝尔奖的人，得不到诺贝尔奖。’那时追求的是价值，是看到了取代铅与火带来的变革不可估量，是一场技术革命。”

王选搞照排系统在当时是被人看不起的。当时计算机界有它自己时髦的课题——操作系统结构和数据库管理系统。搞这些的人认为，计算机这么高级的东西怎么能用来搞“黑不溜秋的印刷”。当时好多人错误地认为，照排只是一种自动控制。

而王选则认为，“当时传到中国的时髦东西在国外已经经过了延迟，你觉得时髦的东西，人家已经不时髦了。”而且，王选当时就预见到，像操作系统、数据库管理系统这类领域中国人成功的可能性很小，因为得不到最前沿的“需求刺激”。而别人认为是“黑不溜秋”的东西，王选则认为“出版系统里面涉及到很

多前沿的技术”。另外，当时印刷界、出版界一些很有名的人认为“照排再好，但中国拣铅字更便宜”，王选则预见到了照排给出版带来的巨大变化和市场前景。

对此，今天的王选深有感触地说，“选题的好坏和人的一生的成就关系很大。”

我们今天说，王选是个有市场眼光的科学家，不仅仅是因为王选选择了当时计算机界并不看好的照排，而且因为王选当时就敏感到，要“跳过第二代光机式照排机、第三代阴极射线管照排机，直接研制第四代激光照排机”。而在当时要实现这个构想是必须力排众议的。

王选在回忆录《艰难的起步》中写道：“文化大革命”初期，有大字报批评我“喜欢一鸣惊人”。现在看来，“喜欢一鸣惊人”、“喜欢标新立异”、“要么不干、要干就要干第一流的”这种雄心壮志都不坏，关键在于还要有严谨细致、脚踏实地和锲而不舍的实干精神。

70年代中期，王选经常是中国科技情报所所藏相关杂志的第一个借阅者。当时条件艰苦，车费不便报销。从中关村到地处和平街的情报所，公共汽车票是二角五分钱，王选经常少坐一站省五分钱。由于没有经费来源，复印资料必须很谨慎，对于字数不多的页，经常靠手抄。王选说：“这也是我一生中承担的最困难的任务。”

在产品的生产上，一开始只有王选赞成选择潍坊，其他人都力争与苏州计算机厂协作。王选的理由是：积极性最重要，只要积极性高，技术力量可以加强。

从1988年北大开始自己生产照排系统，一直到1991年3月8日和潍坊分手，王选的解释是：“如果北大不自己生产，就无法保证进一步提高质量和竞争力。”当时潍坊和北大的合作还是

转让技术的方式，联系不够紧密，如果要进一步加深合作，王选认为只有“按股份做”，但当时还没有股份制。

在照排淘汰铅字以后，有人对王选说，你们的市场会萎缩，但王选让方正在“技术上不断长出了新东西”：采编流程管理、检索、远程传版、彩色出版、广告管理和制作、多媒体、动画制作等。拓展的新领域大多利用了方正已有的技术积累和市场优势，这一方针是“最大限度地利用已有的投资”。“方正不随意开领域，开了则力求成功。”

我在做一个实验

王选认为，他对方正最大的贡献不仅仅是提出一个正确的方向，用技术领先的产品占领市场，更重要的是，营造了吸引人才的机制，树立了一种团结奋斗、不断创新的风气和氛围。王选说：“这是一个长期的无形资产。”

怎样使这种团结和谐的气氛坚持下去，让未来五年内扩充到1000人的方正研究院里的优秀年青人创造奇迹，是王选现在思考最多、最感兴趣的“一个重大的实验”。

王选说：“软件开发是一个集体性劳动，人才必须组织起来，围绕一个正确的方向，围绕一个目标，才有价值。中国不缺少有才华的年青人，而是缺少团结合作的精神。现在的情形是，中国人只有到了国外，到了硅谷，受外国老板指挥才能把才华发挥出来。中国人难道只能由外国老板指挥？中国人难道不能指挥中国人?”

有幸的是，王选认为现在方正研究院有这种团结合作的精神，而且研究院年轻一代在继续创造着这种气氛。所以王选说，他现在已经预感到了这批年青人将来能够创造奇迹，能够造就国际一流的软件公司。

“台湾朋友参观完我们的研究院说，‘像你们这样埋头钻研技术的年青人，台湾10年前还有，现在已经很少了。很多年轻人想的是如何尽快赚钱。’韩国朋友说，‘韩国青年人很多不愿意干埋头钻研技术的工作，因为太苦、太累。’我听了很高兴，物以稀为贵，越是在这种情况下，我们越是要坚持埋头苦干，做出成绩，进入国际市场。急功近利成不了大事。”

王选主张，研究院的新一代领头人要继续营造奋斗的气氛，以身作则，自己干得比谁都多。“懂得团结人，懂得尊重人。最怕武大郎开店，要能够让有才华的人从自己手下冒出来，应该有这个风度，能够听取不同意见。”

王选认为，人才，包括为人和才能，缺一不可。他对立志于走技术“路线”的年轻人的忠告是：“技术上要突出，能敏锐地洞察发展方向，同时又要有市场头脑，能和市场紧密结合，懂得什么技术和产品是当前或未来市场所需要的。有些技术尖子孤芳自赏，不懂得市场需要，自认为高级的东西，市场并不一定看好，而失去市场就不可能形成良性循环；另外要有管理能力。”

王选十分看好方正的未来，他说：“我们有领先的技术，有强有力的分公司，出现了一批帅才和将才，管理水平逐步向国际靠拢。因此，10年之内方正将有很大的发展，并将在国际上产生一定的影响。”

采访手记

王选是个学者。采访王选之前，看过王选写的一些文章，文笔流畅生动，因此，觉得王选一定是一个十分健谈，能牢牢掌握谈话主导权的人。为了不“跑题”，事先拟好了详尽的采访提纲传了过去。

见面时，第一句话，我就忙着解释：采访提纲只是一个参

考，王老师不便回答的问题，可以不答。而王选却说："还是按照你们的兴趣来。"接着，王选拿出传给他的他已经看过的提纲，取下老花镜，凑近，看完了一个问题，重新戴上眼镜，然后，娓娓道来。就这样，王选拿着一份提纲，我拿着一份，按照采访提纲上的大大小小的问题，像老师解答学生遇到的难题一样，逐一解答。有时问题提得不太恰当，王选也详细解释其中的缘由，并站在我们的立场上，理解我们原本的意思。本来采访王选这样的业界精英，是很有些压力的，没想到王选竟是这样的配合。

王选很善于从别人的角度考虑问题，为别人着想。在接受《北京晚报》关于方正年青人成长的采访时，提到了很多年青人，采访结束时，王选专门拿了一张纸，写下了这些年青人的名字，以防记者在写稿时，不知道这些名字到底该怎样写。王选体质文弱，谈吐举止从容不迫，没有企业家雷厉风行的姿态和作风。但他做事却干净利索，不拖泥带水，不含含糊糊，"晚上七点半，我一定准时到达大使官邸"，"我在这里等他们，等不到他们，我不走。"这就是王选和别人打交道时的爽快和果断。我想这大概和王选处处为别人着想的性格有关。成稿后，传给王选审阅，王选又显露出了他作为学者的认真。在逐字逐句地推敲后，为了让我们看得清爽，他又让人重新打印出来，传给了我们。当我们听说，王选正在让人重新录入时，我们的心里直犯嘀咕，生怕文章被"伤筋动骨"，结果文章并没有什么大的改动，只是王选的认真让我们"虚惊一场"。当我们正在做这个版时，王选的秘书又打来电话说，文章中有两个错字和一个标点错误。其实，这些错误我们已经在校对时改正了，但我们还是为王选的认真精神所感动。

王选是一个细心、认真、记忆力非常好的人，他能一口说出和潍坊分手的时间是1991年的3月8日以及方正照排系统前进

中的每一个历程。阅读王选回忆自己研制照排机的文章，在那里，你可能会以为王选不是科学家，而是个搞历史的。那么多的人名和时间，错综复杂的关系和线索，王选在耐心地编织着它们。

王选是方正的象征，但王选的办公室一定不是。这间办公室没有装修，丝毫没有气派可言，它更像一个大学教授的书房；另外，王选现在的住房还是 67 平方米。具有三院院士头衔的王选，完全用不着用气派和奢华来装饰自己。

王选在方正非常受尊重，上上下下都喊他王老师。并不是见面才喊，背后也这样称呼他。王选的秘书对王选的照片十分重视，她首先要求我用完以后一定要还，然后又让我打了个借条，写上电话和呼机，最后，怕邮寄丢失，她问我："有时间亲自送回吗?"

王选眼中的好产品

能让王选看上眼的产品不多，即便是方正研究院的产品，王选认为好的也不多。要让王选说好，必须同时具备五个条件：

第一是要采用国际最先进的技术和设备开发的产品。"开发第三代 RIP 的时候，因为当时 PC 速度很慢，靠纯软件不行，所以，早在 1984 年底 1985 年初做设计的时候就采用了当时最先进的专用芯片，提高了速度，占据了市场。NPM 推出以后之所以会风靡市场，一个很重要的原因就是它在硬件上采用了当时刚刚面世的黑白高分辨率竖式大屏幕 Viking，使中文报纸第一次在计算机上'所见即所得'地整张显示出来。1991 年的 8 月 30 日，我在香港发现了一台高分辨率彩色照排机 ECRM，价钱便宜，报社也能负担得起，赶紧把它引进到国内，1992 年，用上这种

照排机的方正彩色系统，给方正带来很大的利润，否则仅靠黑白，我们早就萎缩得一塌糊涂了。”

第二是要有自己的创新产品。“方正 RIP 拥有 9 项专利，一项欧洲专利，8 项中国专利。1989 年，国外中文 PS 系统用激光打印机出 300DPI 低分辨率 A4 幅面样张，20 分钟出一页，方正 RIP 一分钟出 6 页，而且精密照排与激光打印机输出合用一个 RIP，取得了明显的压倒优势。”

第三是贴近用户的产品。“1988 年的方正 RIP 在字型、倾斜、旋转、勾边、阴阳、半阴半阳上的变化，特别贴近当时用户希望版面漂亮、复杂的心理状态，从前的铅排从来也做不到这些变化。另外，NPM 使用户能够看着屏幕直接修改报样，让报社感到耳目一新，为之一振。”

第四是要性能稳定的产品。“1987 年的华光系统一开始不太稳定，后来北大开始生产照排系统，市场上有了竞争，潍坊和北大两个系统都稳定了。”

第五是在较短的时间里做出来的产品。“时间一拖长，市场就没有了。”

在王选眼里，方正 1988 年创业之初的三大产品 RIP、NPM 和书版都是符合上述五个条件的产品。“方正 RIP 是世界上第一个能同时出胶片和纸介质的 RIP；NPM 第一次做到了中文报纸排版的‘所见即所得’；BD 语言功能极强，现在每年都还能卖出几千套，出版社 60％到 70％都在用它排书。”

在方正研究院，符合这五个条件的产品，王选认为还有后来阳振坤主持开发的第六代 RIP 和第七代 RIP 以及开始由邹维负责，后来由郭宗明主持开发的点睛动画制作软件。但“方正也有不少产品不符合这五个条件，比如不贴近用户，推出以后改呀改，拖后了进度，失去了竞争力。有的产品缺乏‘一着鲜’，没

有突出‘卖点’。”

在王选看来，1988年到1992年是方正的创业阶段，1993年方正集团成立，意味着方正创业完成，进入了新的阶段。“在创业阶段，方正人均利润极高，后来的人均利润一直没有超过创业阶段的人均利润，这与方正在一开始就有三个叫得响的产品有很大关系。”

倪光南研究员

倪光南，1939年8月出生于浙江省镇海县，1961年于南京工学院（现东南大学）毕业后到中科院计算所工作。几十年来一直从事计算机及其应用领域的研究与开发，曾参与我国自行设计的几台大型计算机的研制，首创在汉字输入中应用联想功能。1981年至1983年受聘为加拿大国家研究院访问研究员赴加工作。联想集团首任总工程师，主持开发了联想汉字系统和联想系列微型机，先后于1988年和1992年两次获得国家科技进步一等奖。1994年被遴选为首批工程院院士。现为全国政协委员，中国中文信息学会副理事长，联想集团研究员。

业界对倪光南最大的误解莫过于倪光南离开了联想以及他为什么要离开联想。其实，倪光南并没有离开联想，他现在还是联想的研究员。倪光南名片上的Logo（徽标）还是联想的Logo（徽标），只不过他现在不再担任总工罢了。1984年12月，当王树和、柳传志、张祖祥（当时计算所公司的总经理、副总经理）邀请倪光南加盟计算所公司（联想前身）的时候，倪光南考虑了一天，最后回答：“如果能让我专心致志搞科研，不参与任何行政事务，公司又认真负责经销汉卡产品，我就可以到你们的公司去。”现在倪光南不在总工的位置上，腾出空静下心跟踪一些最

新技术的动向，是不是正契合了倪光南多年的夙愿？

退下来的倪光南还兼任了几个地方政府的顾问，协助地方发展高技术产业，他认为这也是他“义不容辞”的事。

涉及联想，倪光南说，在联想已经快 14 年了，对联想有感情，所以，“任何时候都不会做对联想不利的事”。倪光南解释他从总工的位置上退下来的原因时，只说了一句话：“为了联想的利益。”

回首当年，总让人感慨良多。倪光南称，自己对联想最大的贡献是主持开发了联想汉卡和联想微机。

从联想汉卡到联想微机

自 70 时代起，在科学院计算所工作的倪光南便开始了两个方向的研究：一个是模式识别，另一个是汉字信息处理。倪光南当时把自己的一个研究方向定位在汉字信息处理上是由于他认为，Computer 翻译成计算机并不太合适。“这种翻译容易让人产生误解，认为计算机只是用作科学计算，其实计算机更多地是用作信息处理，科学计算只是一个方面。”当时的倪光南就意识到中国人要用计算机处理信息，必须让计算机能方便地处理汉字。

到了 1979 年，倪光南、竺乃刚和他们的研究组一起在中科院计算所自己生产的 111 大型机上，开发出了“汉字信息处理实验系统”。他们给这台大型机配上汉字显示器、键盘和打印机，使之能够处理汉字。倪光南经常亲自拿着光笔，一个偏旁加一个部首地用拼形的方法给人表演汉字是怎样输入计算机的。

最让倪光南自豪的是，他的光笔输入法具有联想功能，输入“中”字后，“国”字就会自动联想出来待选。“人看了上文就可以知道下文。既然计算机有智能，为什么不能让它像人一样产生联想，帮助人推断下文呢？”这就是联想输入法的由来。

倪光南的另一个研究方向模式识别也出了成果，也是在1979年。倪光南主持做出了“手写文字识别系统”，包括扫描机在内，这个系统的所有软硬件都是倪光南他们自己做的。虽然这个系统做了出来，也获了奖，但后来还是被倪光南放弃了。“在当时的计算机软硬件条件下，OCR太超前，尽管想了很多办法，系统也能够表演，但不实用。因为硬件价格太高，软件能力也不够。”

倪光南的模式识别和图形学研究为他赢得了去加拿大国家研究院工作的机会。1981年，倪光南作为加拿大国家研究院每年在全世界邀请一个的“访问研究员（VRO）”来到了加拿大。在加拿大两年，倪光南除了学到了最新的微处理器技术和C语言以外（联想汉字系统一开始就是用C写的），更重要的是他开阔了眼界，认识到了计算机将会大规模地普及，计算机不再是一个学术上的东西。倪光南认为去加拿大是他学术生涯和人生生涯的一个重要转折。

1981年倪光南去加拿大的时候，在计算所的工资是一个月70多元，在加拿大的收入是70元的近百倍，但1983年倪光南还是从加拿大回到了中国。“一次，我看到鞋店漂亮的橱窗里陈列着意大利皮鞋、英国皮鞋和美国皮鞋，而在门口一个筐子里乱七八糟地堆着一大堆布鞋，上面写着：$1.99一双任拣。我拿起一双鞋来，上面印着Made in China。后来，我又陆续看到了一些中国制造的产品，不是轻工产品，就是农产品，而且，往往都是最低档的。”为此，倪光南下决心回国做高科技产品，卖到国外去。“不能叫外国人太看不起了。”

柳传志曾经指出：“倪光南从加拿大归来，本可在计算所搞世界尖端的模式识别课题，来个‘达到或接近世界先进水平’以博尊重。可倪光南却选择了最有应用价值和市场最急需的汉字处

理技术。”这是倪光南的眼光。

1983年，倪光南回到计算所，用Z80芯片开发出了LX80联想汉字图形微型机，这是一台除了Z80芯片外全部都是由自主设计的完整的8位机。这种机型曾经转让给了大连、广州、四川的三个工厂生产，一共生产了600台。

但是，当倪光南看到有硬盘的IBMPC/XT和严援朝在PC上开发的CCDOS（尽管软汉字显示汉字速度很慢，而LX80每秒钟能显示几千个汉字，打印很漂亮，又有自己的联想输入法）问世时，便决定放弃LX80，下决心把LX80的技术浓缩到PC上的一块汉卡。“从技术上讲好像是往后退了，因为LX80整个系统是我们做的，到了PC上就只做汉字的显示输入输出部分，一台整机成了一块汉卡，但我们必须跟上世界潮流：PC是16位机，而且是工业标准。做产品和搞科研不同，做产品第一要素是市场能否接受，而不在乎科研水平的高低。计算机不是一个学术的东西，它是个产业。”这是倪光南的眼光。柳传志称倪光南是“假书呆子”。倪光南认为“真书呆子”和“假书呆子”的界限只有一点：“真书呆子”做出一个成果会把它锁在书柜里而再去做别的东西，而“假书呆子”明白，这只不过是接力赛的第一棒，还要传给第二棒，第三棒……一直传下去。

LX80向PC移植，软件上要从CP/M转到DOS，硬件要把原来的整个LX80浓缩到汉卡上。就在倪光南的开发组紧张地进行移植工作的时候，王树和、柳传志、张祖祥找到了倪光南。提起自己和这三个联想创始人的关系，倪光南有些兴奋：“我和张祖祥从1962年在119机一起倒班工作时就是亲密无间的战友了；和柳传志曾是1974年至1975年‘五七干校同学’，又同在一个研究室，感情很好；王树和原在所业务处工作，是我的老上级，所以彼此之间都能充分信任。”而且，在LX80的转让过程中，

倪光南也深感国有企业机制行动的迟缓，所以，倪光南欣然加盟了计算所公司。因为，此前“深圳工贸中心”和信通公司支持过倪光南做的 LX80 向 PC 移植成为联想汉卡的工作，后来，计算所公司给了它们一些补偿，使汉卡成了自己的独家产品。

1985 年春节，倪光南的开发组紧张加班做出了样卡，“在公司负责生产、销售、服务的同志们共同努力下”，4 月，推出了第一块联想汉卡（一型）产品，它是用扁电缆互连的三张卡。“因为要赶时间，市场不等人，所以，把工作量减到了最小，只做最必要的，当时还来不及把三块卡缩成占一个槽位。三块卡虽然在工艺上不太好，但它的功能很强。”倪光南强调，高技术产品开发的一条重要原则就是要把进入市场的时间放在第一位。“现在看一型卡是只丑小鸭，但是没有它，也就没有以后的二型、三型……。一型卡推出后，许多用户如首钢、国家体委、北京吉普车公司等等都给以好评。”

对联想汉卡的真正考验是 1986 年 1 月在北京举行的汉字系统对口赛。“当时参赛的有新时代汉卡、二炮研制的汉卡、CCDOS 等等”，题目是编辑文件，做数据表，进行排序、检索，造字，然后打印。为了保险起见，倪光南亲自上机操作，“因为我最熟，我第一个交卷，并以最高分得了一等奖。”

“可见，我们的‘丑小鸭’比别人的‘丑小鸭’还是强一些。1986 年 7 月，联想汉卡获得国务院电子振兴领导小组的应用支持系统奖。1986 年 8 月，只占一个槽位的二型卡问世，汉卡就这样一个型号接着一个型号向前发展，走过了 10 年。”

联想汉卡为什么没有做一个像 WPS 一样的字处理系统，最终，被方正 Super 汉卡在 90 年代初夺去了很大一块市场？“从 1988 年起，我的主要精力放在了在香港开发联想微机上。联想汉卡的软件 2.17 以前的版本是我负责，3.0 以后是年轻人负责。

在软件设计的指导思想上，我们当时把主要精力用在了系统软件方面，而应用软件我们没跟上，少了一支队伍。后来，我们发展了联想 Office，才把重点移到了应用软件，但这个计划和 Microsoft 直接形成竞争，时间上也晚了。在这些决策上，说明我们对市场研究得不够，因为大的方向我们都一起讨论，所以不能怪年轻人，对此我要负主要责任。”

1988 年以后，倪光南的心从联想汉卡移到了联想微机上。“我当时看到了汉字平台技术前途不大。我去过 Microsoft 三次，也和盖茨一起吃过饭，对 Microsoft 比较了解。Microsoft 已经把多语言支持作为了公司的决策，如果我们再搞中文平台就相当困难了，今后的中文系统只能起增值作用，而很难再成为中文平台了。”这是倪光南的眼光。

1988 年倪光南带领一支精干的队伍来到香港和深圳，准备做联想品牌的 PC。“计算所出身的人对自己过去做的一些计算机感觉很不错，这些计算机也为国家一些重要项目作出了贡献，但那都是一台两台，所以我们一直有一个愿望，就是让中国人都能用上我们自己设计生产的计算机。”

倪光南在香港首先研制的是主板。“因为主板比整机容易做，容易销售。”但联想出口的第一批 2000 块主板曾面临退货的危险，最后还是倪光南在危机时刻想出了一个解决方法。但这次经验使倪光南在第一批联想 286 微机在国内推出时很紧张，“怕出问题。好在联想 286 很稳定。北京的前门地区有一家用户失火，把联想 286 的外壳都烧得变了形，然而再开机，运行正常！这使公司上下都很自豪。”

“与现在的 PC 不同，当时各家 PC 在电路设计、性能指标方面都不相同，联想 286 的速度是当时 AST286 的 1.6 倍，它的主频达到了 16M，而 AST 只有 10M。用测速软件 SPEED2.0 测

试，AST286 是 16M，而联想 286 达到了 21M。”

1989 年，联想 286 在汉诺威博览会亮相获得成功并打入国际市场后，到 1992 年，联想主板占了世界市场份额的 2%。倪光南在加拿大看到中国布鞋时引发的心愿实现了。

联想为什么

联想是什么？大家都看得很清楚，用不着多说，而联想为什么？说法却不尽相同。这一点并不奇怪，因为无论再高深的理论也只不过是对实事的一种解释而已，而且，解释永远是第二位的。最重要的是联想业已成为了中国最大的计算机公司这个事实，这比任何关于联想为什么的深刻解释都重要得多。

任何关于事实的阐释都基于阐释者所处的位置、时代以及他的角度。处在倪光南的角度，他希望全面理解“联想是以 20 万元起家”的说法。“这种说法固然反映了股本是 20 万元的事实，也反映了联想的发展速度，但最好不要理解为：联想就是靠这 20 万元发展起家的，因为起家时公司拥有的无形资产起了更大的作用。”“有人写书误把联想汉卡说成是 1986 年由公司投资才开发出来的，这样，公司成立后的 1985～1986 年就变成没有拳头产品了。于是作者解释说，第一年公司的 300 万营业额和 70 万利润，是靠做‘500 台电脑的验机、培训、维修’服务，靠‘流大汗’赚来的。”“这么一写，我们在计算所的 10 年研究开发，公司职工奋战出来的一型汉卡，一型卡创造的直接和间接效益，它的广大用户和用它得到的对口赛两个奖等等被统统一笔勾销了。作者可能没有看柳传志在联想集团成立大会上的讲话。在这个有中科院、北京开发区领导参加的大会上，柳传志总结说：‘联想集团以开发成功联想汉字系统起家并由此而得名。’‘联想汉字系统自投放市场三年多以来，共销售了二万套，创产值

6000万元，1988年荣获国家科技进步一等奖。’”

倪光南指出：“联想汉卡在公司成立的头三年里，营业额占整个公司营业额的38%，利税占到了45.6%，除了这种直接的经济效益外，正如柳传志同志所说：‘联想式汉卡是参与市场竞争的拳头产品，至今已销出的一万套联想式汉卡，不仅取得了明显的直接经济效益，而且其间接的经济效益和社会效益也是相当可观的。’1985年到1996年，联想汉卡8个型号，共销售出了16万套。”

“四通有打字机和四通利方，联想有汉卡和微机，方正有排版系统和中文之星，所以这些公司发展起来了，而信通没有了，科理高也没有了，因为实在想不出它们有什么拳头产品。中关村如果只是靠做贸易中心就长久不了，硅谷不是贸易中心，硅谷是新技术的发源地。”

“信通比计算所公司早成立二年，当时颇有名气，但它没有拳头产品，后来，努力开发‘小巨型机’，试图用贸易积累的资金进行支撑，但因利润不足捉襟见肘，最终由于各种原因它退出了历史舞台。‘科理高公司’当时也比计算所公司大，它的领导人看到联想汉卡利润好就说，要用半年时间做出比联想汉卡更好的汉卡！但始终没做出来。”

十年总工

打电话联系采访，接电话的小姐一口一个倪总，让我们误以为倪光南当上了什么公司的总裁，后来才知道，原来这种称呼只是倪光南在联想十年半总工称呼的延续。10年总工，倪光南的体会有三点：“谁也不是天生就该当领导，这里面有客观机遇。如果同事们没有开公司，我恐怕还是计算所的一个普通研究人员。”

第二，“要认定被你领导的人和你是平等的，他们和你一样能干，一样聪明，甚至在某些方面比你更高明或者在大多数方面都比你高明。企业领导人最重要的是把部下的积极性发挥出来，而不是和部下比谁更聪明？比谁更能干？”

第三，“企业领导人要认识到自己是会犯错误的。谁都不是神仙，因此，不要把自己神化，这样才能听得进意见，出了问题才能够及时改正。”

10 年总工，最让倪光南欣慰的事是自己部下的年轻人出去后“基本上没说过我坏话”，而且还经常联系。“这说明我没有压制他们，我在学术上不保守，如果年轻人超过了我，我就再去开新的项目。”

倪光南很庆幸自己学的是自然科学，在自然科学里从一开始他就出类拔萃。1956 年倪光南考入南京工学院（现在的东南大学），学的是无线电专业，5 年间所有的功课全部是 5 分。在学校里，倪光南没有学过任何计算机的知识。“当时，我误以为有了计算机，各种文字可以自动互相翻译，外语就不用学了。”

1961 年，倪光南被分配到了中国第一个搞计算机的研究所中科院计算所。倪光南是在参与中国第一台自己设计的电子管计算机 119 的研制过程中入的计算机门。倪光南在这个时候看了关于数字运算原理的书和前一台计算机 104 的全套资料。在研制 119 机的过程中，倪光南当上了外部设备的插件（线路）组长。“无线电的线路数目很少，而计算机有大量重复的线路，有几千个线路之多，是通信设备线路的几千倍，所以我感觉到有很多新的问题，很有兴趣。”当时倪光南的“看家本领”是能背出外部设备部分的逻辑图、能在最短的时间内找出每天都会有的出故障的电子管。

凤凰涅槃

从表面看，优秀的人不会被失败击倒，却容易被辉煌的成功捆住手脚。人们说，MS－2401 捆住了段永基做汉卡的手脚；联想汉卡捆住了倪光南做软汉字系统的手脚；但求伯君不愿被 WPS 捆住手脚，主动放弃 WPS for DOS 全力转向 Windows，没想到却转早了，DOS 中文平台最后一块“肥肉”让 UCDOS 吃掉，盘古好大求全，也没有取得应有的成功。

所以，凤凰涅槃不仅仅是一个心理问题，更是一个时间难题。所有的人都明白，任何事物都要经过成长、全盛和衰退阶段，但确切地给出其时间表却是十分困难的事。

在外人看来，段永基放弃 MS－2401 做汉卡或者一边做 MS－2401，一边做汉卡是一件十分容易做出的决策；在外人看来，早已掌握汉字平台技术的倪光南做出一个软汉字平台来一点都不难，难道他们仅仅难在否定自我，难以在自己最成功的地方寻求突破？不是。他们是因为无法确定凤凰涅槃的时机，就像我们后来会问求伯君，为什么提早放弃在 DOS 中文平台上收钱一样。段永基在 1988 年就意识到了单一产品占公司份额过大的危险，他也一定在某个时候思量过该不该放弃 MS－2401，但他当时的认识是 MS－2401 还有很广阔的基层、农村和个人市场有待开拓。

有些成功之所以耀眼是因为它沿着一个方向做到了极致，所以，当段永基和倪光南认定自己的产品以往的成功只是未来更加辉煌成功的开端的时候，又怎么要求他们凤凰涅槃呢？

采访手记

计算机业发展最快，忘却也最快。这个行业最懂“俱往矣”，

最喜欢热闹，也永远不缺热闹。所以，现在的倪光南很难找到。

好不容易找到倪光南的联系方式，倪光南在电话那头说："你们到中科院计算所北楼后，给我打电话，我下楼接你们。"我们说："哪能让倪总下楼接，倪总只要说房间号，我们自己找。"但最后，还是倪光南下来接了我们，因为他的办公房间实在太难找了。

进门，就瞥见倪光南的计算机在上网，用的是 Netscape。如果倪光南的电话总占线，那么，很可能他又在拨号上网了。和倪光南联系，手机信号不好，倪光南说："你等两三分钟，我从网上下来，你再给我拨电话。"本文正文写完后，要传真给倪光南，倪光南说发 E－Mail 就行。我们说："已经给你发 E－Mail 了，但怕你收不到，所以，再传真一份。"但倪光南相信只要我们发了，他就一定能收得到。59 岁的倪光南比我们这些年轻人还相信网络，还依靠网络。

星期天，倪光南通知我们修改好的文章已经发出，我赶忙检查了一下 Mail。倪光南在 Mail 中说："刘韧同志，附上修改稿，请酌用。我用了 Word 的修订功能，可用'工具'菜单中的'修订'项观察修改前后的文稿。如你改后今晚传过来，我当晚还可再改一次。"

给倪光南发 Mail 的时候，怕已经 59 岁的倪光南用的系统老，读不了 Word 97 文件，在附带 Word 文档的同时，还给他贴了一个纯文本的文件。哪里知道倪光南连 Word 97 的修订功能都会用。倪光南说，他发表的文章都是他亲自在电脑上写的，用的是他自己开发的联想输入法，"而且一两天就可以写一篇"。这个速度比我们这些职业作者都快。不是说院士会用 Word 文件修订功能有什么新奇，而是像倪光南这样"数字化生存"的老专家并不多见。

倪光南很严谨。曾经在倪光南手下工作过的许志平说："我们做开发也很投入，但和倪总那批人相比还是不同。"倪光南说他和年轻人做研发的不同表现在锲而不舍。"年轻人具有开拓性，思想新，反应快，而我们的长处在于认准的事情不会轻易放弃，会一直做到底。"搞技术是年轻人的事，59岁的倪光南认为自己的长处在于有经验，知道哪些技术最贴近市场，哪些技术是市场最需要的。当然，倪光南也认为，他目前遇到的最棘手的事是"技术发展太快"。

倪光南有空的时候，喜欢听古典音乐，最常听的是德沃夏克《自新大陆》的第二乐章。

"每当我耳边或是脑海里响起这熟悉的旋律，童年时的一幕幕情景就会清晰地展现在眼前。那是老师在教室中教我们一班小学生唱以这首曲调配词的歌，歌词是：黄金的年华虚度过才知道从前铸成大错/萧萧两鬓白徒唤奈何瘦影已婆娑唤奈何/雄心壮志早消磨斜阳景已不多/深悔蹉跎深悔蹉跎。"

"我不知道这词是谁做的，对小学生来说它是太艰深了，情调也太消极，不过我当时朦胧地觉得它是在说'少壮不努力，老大徒伤悲'。不管怎样，这么多年来我总没有把它忘记。随着这个旋律，我会自问：我有没有虚度年华？我有没有蹉跎岁月？虽然要作出回答恐怕还为时过早。"

身为中国工程院院士，联想汉卡和联想微机的总工，倪光南直到59岁还要问自己是否蹉跎了岁月，而且，更让人感动的是他认为回答这个问题现在还为时尚早，就是说，他认为自己的未来还能做很多事情，这些事情才能决定自己是否蹉跎了岁月。这种永远向前，永远向上的意志让功成身退的想法无地自容。

倪光南思考中关村问题

□ 倪光南

中关村的优势在哪里?

中关村在中国领先的主要有四条：一是高科技人才最集中；二是高新技术企业最集中；三是电子信息产品的市场最发达；四是与外国公司的联系最密切。中关村有的情况很差，例如交通、住房、空气污染等等，但这四条却使它在中国高技术界处于领导地位，而且看来这个地位还能维持相当长的时间。

首先要产权清晰

中关村很多高新技术企业，尤其是成立较早的，往往产权不清晰，在公司成立时，知识产权没有界定，无形资产没有评估，智力资本没有量化……这样当企业长大后，产权问题就很难处理，很多问题由此产生，例如，科技人员和管理者之间不能统一在共同目标下，在发展策略、资金运用、经营活动、人事安排等等方面发生种种分歧。另外，经营者的权益不能从法律上得到保证，其贡献不能得到相应的回报，不但影响积极性，还会产生其他问题。现代企业制度把产权清晰作为首要条件，今后高技术企业在建立时都要吸取这一教训，力求产权清晰。

两个市场的竞争

高技术企业不仅面临着产品市场的竞争，而且面临着人才市场的竞争。例如在国内外的许多公司中都有从联想出去的骨干，他们身居要职，出类拔萃，这对联想来说不能不是一大损失。所

以如何吸引和稳定高技术人才是任何一个高技术企业的头等大事。

西方的经验表明，长远的、与公司前景紧密结合的利益机制（即期权：stock option）在这里起着很重要的作用，但这种机制在我国现行的法规下还难以进行操作，因此我们希望能与按生产要素分配原则相配套的法规尽快出台。

时势造英雄和“10X”力量

中关村一些企业为什么能做大（相对而言）？究竟是英雄造时势，还是时势造英雄？看来是时势造英雄。试想，改革开放前的中关村不也是这块地，也是这些人吗？为什么那时出不来什么高技术企业呢？当然，除了改革开放这个环境因素以外，促使中关村高技术企业发展起来的还有技术和需求因素，这就是汉字（中文）信息处理，它使弱小的中国公司在起家时得到了一个能与外国巨人竞争的武器。如果把那个时期看作一个战略转折点（使中国高技术企业从无到有），那么中文处理就是在战略转折点的那种“10X”力量。下面列出了80年代汉字信息处理领域的佼佼者，后来比较成功的企业大多由此发家。

相应的拳头产品名称

汉字编码方案

八笔、五笔、双拼、表形、郑码、自然、……

软汉字系统

CCDOS、CCOS/2、CCS、晓军、UCDOS、天汇、……

汉卡系统

联想、长城、新时代、方正、巨人、……

中文办公设备

四通打字机、中文激光打印机（联想、北佳、先锋、

……)

中文排版系统

华光/方正、909、4S、科印、……

中文应用软件

WPS、CCED、用友、译星、……

(仅列部分产品、不按顺序)

现在，汉字信息处理技术已相当成熟，各种标准也已纷纷确立，再加上人才流动的结果，它已经不能起到当年的那种特殊作用。今天，Internet 正是那种“10X”力量，我们可以预言，中关村的新星将属于那些能借助于 Internet 这个“10X”力量发展起来的企业。

高技术产业的标准

现在比较多的人以 R&D 的投入比重（与销售收入相比）作为高技术产业的标准，按照 OCED 的划分，高技术产业的 R&D 的投入比重应达到 8%～10%。如果按照这个标准，那么中关村的企业合格的太少了！实际上我们是将人家认定的高技术产业作为我们的高技术产业，因此我们要清醒地看到，如果我们不努力增加 R&D 的投入比重，高技术产业这顶帽子可能会戴不住。

中国的特殊性

当然，中国有它的特殊情况，一是智力成本低，另外，当初很多高技术企业继承了研究院所、高等院校的成果，例如方正排版系统、联想式汉卡等等都是，它们的研制在公司成立 10 多年前就开始了，是用了国家以前多年的投入，这是一种技术储备。不过技术储备是会用完的，高技术产品的寿命又很短，一个企业如果一直不增加 R&D 的投入比重，它的技术含量、附加值、利

税率、竞争力等等都会逐渐降低。中国的特殊性只能在一个时期里使某些企业在低投入下顺利发展，“种瓜得瓜，种豆得豆”，从长期看，不能指望可以在R&D的投入比重上取巧。

艰难的道路

联想是典型的依靠技术储备发展起来的公司。近年来公司R&D的投入比重在0.1%左右，以前也相近。公司成立初期，它继承了计算所的成果，所以只用半年时间就实现了联想式汉卡的产品化。根据公司成立头三年（1985～1987）的数据，公司累计营业额是0.911亿元，利税2970万元，利税率达到29.7%，体现了高技术产品的特征。以其中销售量最大的ASIC型汉卡为例，它的销售价为2500元，毛利率高达98%，历年来汉卡共销出了16万套，贡献了数以亿元计的利税。从1989年起，在计算所研制多台计算机所积累的经验的基础上，联想先后在国内外推出了联想系列微机拳头产品，微机的产值大而利税率较低。不过根据1990年4月至1991年11月的一年半数据，这期间微机产品的出口额是7579万美元，利税率为12.6%；在国内新增产值2.5亿元，利税率为10.8%。但后来利税率继续降低，到1998年不到3%。现在公司利润来源更多的是依靠品牌和规模效益，这虽然有多方面的原因，但其中之一是，在0.1%的R&D投入强度下，要使技术创新能力与公司扩大了的规模相匹配是十分艰难的。

联想前12年的口号和实践

在1984年底，计算所王树和等十几个科技人员建立了计算所公司，以转化计算所成果作为目标。3年后，中科院周光召院长表扬公司“坚持以研究所为后盾，以市场为目标，以产品为龙

头，实行科研、试制、生产、经营一条龙的方针，开发了以联想式汉卡为代表的一批拳头产品”。5 年后，计算所公司改名为联想集团，总裁柳传志宣称“联想集团以开发成功联想汉字系统起家并由此而得名”，“在北京新技术开发试验区 700 多家高技术企业内，我公司成为拳头产品最多，也是惟一获得国家科技进步最高奖的公司”。8 年后，中科院为此嘉奖说：“公司成立 8 年来，共研制开发出 381 项高新技术成果，获得科技、经济奖励的有 60 余项，其中联想汉字系统和联想系列微机分别荣获国家科技进步一等奖，经过全体职工的艰苦劳动，目前的联想集团已初具规模，成为一个技工贸一体化的外向型产业集团”。9 年后，北京市开发区认定联想集团已是一个“技、工、贸一体化的计算机跨国产业集团”。一直到 12 年后，公司的年度手册上宣布“联想集团已发展成为技工贸一体的以计算机为主，多元化发展的产业集团”。总之，从 1984～1996 年，联想的口号是技工贸，它反映了这段期间的实践。

轻结构和重结构

在 1995 年以前，联想只有中试生产线，主要是依靠外加工，那时在深圳有 20 家工厂为联想加工主板和扩展卡，这种模式称为轻结构，即联想掌握开发和销售二头，中间的生产靠外加工。有 10 年多的时间，联想的业务就是这样开展的。从 1995 年下半年起，联想建造了自己的生产基地，这就是位于惠阳，号称亚洲最大板卡生产基地的联想工业园，目前它已有约 3000 工人。从此联想增加了大批员工和固定资产，变成了重结构。这种结构变化的利弊还有待于实践检验。我们看到，国外很多高技术企业愈来愈多地采用“Outsourcing”，这和联想当初的轻结构相似，那么这是不是高技术企业的一个好模式呢？至少值得缺乏资金的企

业一试，而且决不会上当。

高技术企业的风险

1998年联想集团在亚洲金融危机的影响下，仍然取得了相当好的业绩。全年实现销售总额176亿元，特别是杨元庆率领的联想电脑公司，共销售电脑76万台，继续据中国第一，这是可喜的业绩。但在这么大的销售额中，利税总共才5亿多元，不到3%，这不能不引起人们的关切。看来，提高产品的技术附加值和企业的抗风险能力已成为我国一些大企业的重要课题。1996年香港联想曾出现2亿港元的亏损，占当年营业额的5.6%，这说明风险是客观存在的，特别是在营业额很大的情况下，如果不注意防范，未雨绸缪，一旦出现问题将不堪设想。最近日本最大的微机和半导体公司NEC因经营失误导致亏损12.5亿美元，约占当年营业额的3%，裁员15000人，我们应引以为戒。总之，搞高技术企业如履薄冰，必须兢兢业业，来不得半点虚假和骄傲。

王缉志讲四通打字机的故事

□ 王缉志

在澳大利亚产的电脑上开发汉字系统

1983年，我还在冶金部自动化研究所工作。我本来长期出差在上海参加宝钢工程建设，为此，曾在1979年底被派往日本学习计算机软硬件技术，并将参加宝钢的计算机控制系统设计。因为计划调整，宝钢的二期工程被推迟，于是就从日本撤回了上海，不久又撤回了北京，下一步做什么，领导还没有安排。

我在所里的计算机应用研究室，负责其中的一个组，以搞热轧过程控制为主。当时我国刚开始进口微机，我们小组也在考虑购买一台微机。了解到科学院天文台使用了一种澳大利亚产的微机，性能价格比很好。经同事介绍，我认识了该机的设计者、澳籍华人邝振琨先生。他们公司叫 DATAMAX 公司，他研制的机器就叫 DATAMAX 8000，CPU 是 Z80，操作系统是 CP/M，DATAMAX 机问世时，IBM PC 还没出来。

该机所带的软件有字处理软件 WordStar、试算表软件 CalculStar 和数据库软件 dBASE II 等。当邝先生为我们演示 WordStar 时，我很惊讶，因为我从来没有见过可以这样运用自如的字处理软件，WordStar 还有 Mail Merge（邮件合并）功能，真使我大开眼界。

那时候，一套微机系统包括三大件：主机、显示终端和打印机。终端是字符终端，主机和终端是通过 RS232 串口连接的。邝先生说他只是微机的开发者，如果终端和打印机都通过他从澳洲进口，价格必然高。所以他只卖主机，终端和打印机可由我们自选。

我有一位朋友王安时（后来成为四通的创始人之一，曾任四通集团董事，香港四通公司总经理），当时他正在科学院负责进口设备，对进口手续和价格等都很熟悉。选择什么终端和打印机，我去找他咨询。他向我推荐了美国的 TeleVideo 终端和日本的 OKI 打印机。当时一台终端的市价约 2000 美元，而王安时介绍的 TeleVideo 只要 900 美元，OKI 打印机是 350 美元，也比市价低。

说来也巧，我妹妹王缉惠的初中同学于成金是一位港商，正在做打印机的进口生意，他向我推荐日本伊藤忠的一种新型打印机，他说你先拿去试用，不合适可以随时退货，满意了再付款。

就这样，我选了邝先生的 DATAMAX 8000 主机，王安时推荐的 TeleVideo 终端，拿了伊藤忠的打印机来试用，凑成了一套价格相对便宜的微机系统。在该系统上，我很快熟悉了 WordStar、CalculStar、dBASE II 等软件的使用。

因为是自己攒的系统，有关的驱动软件要自己做，我认真地阅读了打印机的说明书，突然发现，这个打印机的打印头是由 8 根针组成的，用软件指令可以控制它每一根针的动作。当时国内用的一般打印机都是字符打印机，只能打 abcd 这样的英文字母，而这台打印机是图形打印机，可以打由点阵组成的图形。哈哈！我灵机一动，连夜编了一小段程序，在打印纸上打出了“冶金部自动化所”7 个汉字。

这一夜我兴奋得没有睡着，我想了很多很多，能打印七个汉字，就意味着原则上可以打印所有的汉字。也就是说，让电脑处理汉字不再是遥远的事了，似乎触手可及了。

但是，能打印七个汉字，只是解决了原理问题，要让这套微机系统能用汉字处理各种应用，则要解决一系列的实际问题。

首先，要有汉字字库才能使打印机真正能打印汉字。当时，到哪里去找汉字字库呢？自己动手做吧！于是，我从家里拿来了一副围棋，把塑料棋盘布往桌上一铺，我们全小组的人都动了起来，一个人用棋子摆放汉字点阵，另一个人把该字型用十六进制数来编码，再有一个人把该数据录入到电脑中。我们连续工作了一个多月，终于做成了一套包括国标一级汉字的 16×16 点阵字库。

其次，有了汉字字库还不够，如何把汉字文章输入电脑呢？需要有汉字输入法。因为国标一级汉字是按汉语拼音的顺序排放的，从工作量来考虑，研制拼音输入法是最容易实现的，因此我又开始研制拼音输入法。不久，一个简单但实用的拼音输入法也

大功告成了。

拼音输入法有许多同音字，要想把汉字输入到电脑中，就要选字。那时的终端是英文字符终端，根本显示不了汉字，只能显示 80×24 个英文字符。怎么办呢？好在我们已经有了汉字字库，我就把一个字符 M 当一个点来用，用屏幕上的 16×16 个 M 来组成一个汉字，这样一来，虽然一屏只能显示 4 个大大的汉字，但总算以一种最原始的落后方法解决了汉字录入问题。

当然，要处理汉字，还要修改操作系统的 BIOS 部分，这些工作我也完成了。

开发汉字系统的应用

于是，该系统就可以用西文软件来处理中文了。我马上想到，何不用 dBASE II 做点什么呢？我找到所里财务科的洪宝钧，表示愿为财务科搞一个可以打印中文财务报表的财务软件，我的建议得到了老洪的积极支持，于是我们和老洪一起把所里的财务数据录入到电脑中，用 dBASE II 处理并打印出整齐的中文财务报表。实现了部分财务工作的电脑处理，提高了工作效率。财务科的同志都非常满意，所里科研处的同志也十分称赞。

当时，我家的住房正想搬迁，想从城里换到中关村附近。于是，我经常往西城区的换房站跑。换房站有非常多的换房信息，但查询起来却很不方便，我自然又想起了 dBASE II，我们小组和西城区换房站的工作人员一起，把所有的换房信息都输入到电脑里，在 1983 年劳动人民文化宫举办的北京市首届换房大会上，西城区的换房站采用了我们的电脑查询系统为群众现场服务，只要把你的换房要求输入电脑，符合要求的查询结果就用汉字打印了出来，当时《北京日报》和《计算机世界报》都对此作了报道。

这年，在武汉要召开第2届中文信息处理国际研讨会，我就以中西文兼容的汉字处理方案为题写了一篇学术论文，我交去审查的论文是用自己的汉字系统打印出来的，该论文被当时科学院计算所负责审稿的董韫美录用了。于是，我于同年10月到武汉参加了研讨会，并宣读了论文。当我在报告中举例说用dBASE II处理中文时，有很多与会者还不知道dBASE II。到武汉开会，对我来说也是一次旧地重游，因为从1976年到1979年，我曾为全国重点项目武钢一米七热轧工程计算机控制方面工作了三年，这三年是我计算机知识和技术提高最快的三年，尤其是对大型工厂的实时控制操作系统有了很深刻的了解和认识。后来我在上海宝钢二期工程的筹备阶段，又同各国的电脑专家进行了长达一年的技术引进谈判，使我在大型工业过程控制系统设计方面学到了很多东西。

用dBASE II处理中文的问题，算是凑合解决了，但我很欣赏的WordStar却对中文处理无能为力，首先是我的字符终端显示不了中文，其次还会有其他我暂时还无法预料的问题。我给自己提出了一个奋斗目标：先要解决汉字显示的问题，然后要解决用WordStar处理中文的问题。

要显示汉字，就不能再用现成的西文终端，要研制中文终端。于是我找到了科学院计算所六室，并认识了这方面的专家贾丕长和刘岁杪，我表示愿向他们学习并和他们一起研制中文终端，以最终完成我的汉字处理系统的夙愿。他们二人是合作得很好的科研伙伴，我加入了之后，我们的研制工作既有效也很愉快。我几乎每天都泡在他们的实验室，为解决汉字的显示问题而工作。

由于我用伊藤忠的打印机打出了中文，当时在华推销该打印机的田中先生，到处拿着我们打印的样张去宣传他们的打印机。

为何不能开发一种中文打印机呢，我很想找伊藤忠公司合作来做这件事，为此我找田中先生谈过多次，但都没有结果。我想，在DATAMAX机上的汉字系统做得再完善，全中国也只有200个用户使用，应该寻找更有普遍意义的机种做开发。那时候IBM PC刚开始进入中国，所以我决定选用PC机做开发的平台。另一方面，从与邝先生的合作中我体会到，与国外公司合作，可以很快得到很新的信息。我感到还应该找一家外国公司来合作，所以那时凡是来华做电脑展览的外国厂商，我都找过、谈过，但都没有什么进展。

这年，我家搬到了双榆树西里。王安公司的办公室就在离双榆树很近的友谊宾馆，于是我就常常到王安公司去，了解王安电脑的各种性能。当时王安驻京的代表是陈恒先生，他很热情，为我提供了很多资料，而且说，王安公司演示所用的电脑，放在那里闲着也是闲着，只要你有空，就可以来玩玩。我也不客气，晚上经常去用王安的个人电脑，对其英文办公软件（包括文字处理）玩得很熟。常言道，见多识广，我对WordStar的熟练使用和我对王安电脑的钻研，为我日后开发中文文字处理机打下了很好的基础。我和陈恒也成了好朋友，也常讨论各种问题，他是曾经建议和鼓励我开发中文电脑的少数人之一。

辞职加入四通

这年，社会上已经开始出现一些民营公司，中关村出现了陈春先教授办的华夏硅谷研究所，京海公司等也成立了并受到了改革者的注意。我也蠢蠢欲动，想到某个公司去，或者自己出来办公司。

我和同事许教津在一起酝酿，想在冶金部自动化所之下，成立一个公司做体制改革的试点。我们把这个想法对所长顾炎讲

了，得到了他的支持，他说，所里可以出资金，你们先拿一个方案出来。我和许教津等人讨论后，提出了一个计划，基本思路是自主经营、自负盈亏。不久，所党委的意见出来了，我们的方案被否决了，至于被否决的原因，顾炎并没有进一步说明。

既然所里的路走不通，我开始考虑是否出去自办公司。但办公司需要资金，资金从那里来呢？我母亲得知我的想法和困难之后，她也帮我出主意，她和荣毅仁的夫人是同班同学，荣毅仁的中信公司那时刚成立不久，在社会上享有很高的声誉，是否可以从他们公司得到资金上的支持呢？我母亲给荣夫人写了一封信说明情况。不久，荣毅仁的女儿给我们家来了电话，叫我带着办公司的方案去中信公司找一位开发部经理谈谈。

那时，中信公司在建国门外的大厦还未竣工，他们公司暂时在天坛宾馆办公，我和许教津两人带着方案找到了那位开发部经理。那位经理客气地接待了我们，他自我介绍说他刚从美国回来工作不久，确实，他说话时夹杂着不少英语词汇，显得很有学问。我们说明来意之后就拿出了准备好的方案给他看。他看了之后，笑着摇了摇头说，你们的方案完全是资本主义的一套，在社会主义社会这样做是行不通的，注定是要碰得头破血流的。如果你们对自己的工作不满意，我们公司有个计算中心，正缺技术人员，你们可以来我们公司工作。

从中信公司出来，我和许教津都很失望，真难以想象，连荣老板的公司都是这样，那我们该上哪里去呢？

几天以后的一个星期天，我和我夫人在王府井新华书店门口碰到了王安时和沈国钧（四通创始人之一，现任四通集团董事长），王安时问我近况如何，我说我想办公司，但没有资金，我就把如何去中信又如何没谈成的事一五一十地说了一遍。他说，你找他们没用，我们正在筹建一个公司，叫四通公司，机制比较

灵活，总经理姓万，才 39 岁，是很能干但又不胡来的那种人，你不妨找他谈谈。

很快我就和万总经理见了面，见面地点在中关村丁字路口原四季青自选市场的门市部，看来四通刚搬进来不久，屋里空空荡荡，只放了一张办公桌和几把折叠椅，在空房的靠墙处有一个保险柜。王安时向万介绍说，王缉志很聪明，在“五七干校”的时候，他能光凭电台录音就把交响乐“沙家浜”的总谱写出来……。万总听了王安时的介绍之后说，老王是我的朋友，你又是他的朋友，你办公司的想法和我们都想到了一块，你就来吧。就这样，我就算加入了初创的四通公司。四通是 1984 年 5 月 16 日注册成立的，同年 9 月门市开始营业，我进入的时候大约是 1984 年的六七月份。

这一段时间我一边继续搞汉字终端的研究，一边到四通工作，并在等待所里对我申请调动的答复。在四通的时间里我基本上是站柜台。一个月过去了，两个月过去了……，看来，按正常的人事调动手续是办不通的了，这时很多好心人劝我不要轻易离开原单位，否则人事关系就没有了，而且工龄就不能连续计算了，公费医疗就永远没有了……，这确实是需要我认真思考的问题，这实际上是个敢不敢丢掉铁饭碗的问题。我也仔细想了一下，我思考的逻辑是：我相信我的能力属于中上水平，吃饭总应该是没问题的。万一四通垮了怎么办？我想，首先可以仍然搞我的电脑和过程控制，万一没有这样的机会，我还可以有两个出路：一个是教钢琴或者手风琴，即做家庭音乐教师，因为我的业余爱好是弹钢琴和拉手风琴，在文革中先后教过十几个孩子；再不行的话，由于我曾经自己装过收音机和电视机，我还可以利用我的无线电知识开个修理部，替人修理收音机电视机什么的。我想：车到山前必有路，我相信我不会养不活我这个家。当然，我

夫人也坚决支持我的选择。

于是，我决定辞职，我在1984年11月给所里写了一份辞职报告，我在报告里用词温和但态度坚定地表示：不管批准还是不批准，我辞职了。就这样，我毅然离开了冶金部自动化所。过了不知多久，我听所里的人告诉我，所里开过全所大会，宣布将7个人除名，其中就有我一个，其他被除名的人，还包括出去开餐馆的人。

我父亲是北大中文系教授王力，他是1900年生的，当年虚岁85，他能理解儿子的抱负，对我去四通的行为是支持的，当时他写了一首七律诗鼓励我：

不负当年属望殷
精研周髀做畴人
霜蹄未惮征途远
电脑欣看技术新
岂但谋生足衣食
还应服务为人民
愿儿更奋垂天翼
胜似斑衣娱老亲
缉志儿存念

与日本三井合作

四通刚成立的时候，主要业务是销售日本Brother公司的2024打印机，那时电子部官方进口的能打印汉字的24针打印机是日本东芝3070，进口价近1000美元，售9000多人民币，而四通为Brother公司的24针打印机配了汉字驱动软件，每台仅售4000多元人民币，由于价格便宜，在市场上很受欢迎。当时中

关村出现了科海等一批电脑公司，热衷于 PC 主机的销售，打印机是电脑系统必配的外部设备，四通则选择了以做打印机为主兼营电脑的策略，这一正确的决策为刚成立的四通带来了良好的经济效益，公司第一年就取得了 300 万元的销售收入。我没有参与 Brother 打印机驱动软件的开发，但参加了后来进口的 1570 打印机汉字驱动软件的开发。1985 年初，四通从日本伊藤忠公司引进了 1570 型彩色打印机，该打印机原来能打印日文的汉字，我们要做的工作是使它能打印中文汉字。当时，为了公司的生存，我把还没完成的汉字终端的开发暂时放在了一边，带领一个开发小组，为 1570 打印机做汉卡。

打印机汉卡的开发工作不算太难，1985 年，四通以 1570 彩色汉字打印机为主要产品推向市场。这一年，四通的销售收入超过了 1000 万元。

四通公司成立不久，我就被任命为总工程师，公司的领导人在一起酝酿开发自己的拳头产品。当时我们发现，大多数购买电脑的单位，都是拿电脑配上一台打印机来打印合同和报告之类的公文，而一套这样的电脑系统要近 5 万元。于是开发中文文字处理机的想法被提了出来，想开发一种价格在万元以下的能完成打字和编辑任务的机器。当时在公司主管销售的王安时就是极力主张开发的领导人之一。由于我原来就是搞汉字处理的，对搞文字处理机当然也很赞成，但最终决策者是公司的总经理。四通的决策方式是："听多数人的意见，和少数人商量，最后一个人说了算。"总经理很快就做出了决断：上马。

1985 年 3 月，总经理和我两人到日本三井物产株式会社北京事务所，与从东京来的该公司物资部部长石田邦夫先生讨论合作问题。四通公司销售的 Brother 打印机就是通过三井物产物资部进口的，因此这次谈判是双方决策者的会谈。在这次谈判中，

我们提出了共同开发中文文字处理机的建议，希望三井公司投入开发费。当时万总分析中国的市场，认为中文文字处理机将会有每年10万台的销量，他向日本人许诺说，一旦产品开发成功，我们将从三井进口文字处理机硬件。万一开发失败，四通将以向三井物产采购其他产品的方式来弥补他们的损失。石田先生听了我们对市场的分析之后，问大概要多少开发费用，万总说大约100万美元，石田闭上双眼思考了片刻，说好吧，我就出100万美元。这次谈判进行了约两个小时，双方就合作开发中文文字处理机达成了一致意见，并签署了备忘录。因为四通是民办公司，按当时的规定，民办公司不能直接与外国公司签约，所以我们的备忘录不是正式合同，只能是君子协议。

这次与三井的谈判，对四通后来的发展产生了深远的影响。石田先生的魄力，给我们留下了深刻印象。回忆我过去曾经同很多外国公司谈判合作，为什么总谈不成呢？因为我没有订货量拿在手里。如果四通在一成立时就谈合作开发，也可能谈不成。人家凭什么相信你呢？而这次谈判，首先是因为四通通过三井已经进口了相当数量的打印机，使得日本人相信了我们的市场开拓能力，其次又有每年10万台的市场前景，使他们不能不心动。当然，我们总经理的口才和石田先生敢于冒风险的精神，也是合作得以开始的重要原因。总之，与三井物产的谈判取得了成功。

由于日本也是使用汉字的国家，在日本的市场上，已经有各种品牌的文字处理机在销售。我们总经理开始的想法是，从日本现有的文字处理机中，选择一种性能价格比好的产品，把它的日文汉字字库换成中文的字库，把日文输入法换成中文输入法，而文字编辑功能不变，这样就可以很快地推出我们的产品。这年5月，我们公司的主要领导人去日本进行开发方案的讨论，万总、王安时和我都去了。

三井物产物资部是投资者，自己并没有开发力量，他们要选择一家日本公司做具体的产品开发工作。三井公司具体负责该项目的是土屋哲雄先生，他向我们解释说，我们可以选择的开发者有三类：一类是 SONY 这样的大公司，他们技术实力强，名气大，但开发费用也高；一类是小公司，他们费用低，但技术差；还有一类是被称为 OEM（Original Equipment Manufacturer）的公司，他们为别人开发产品，不打自己公司的商标，技术力量介于前两者之间，费用也介于前两者之间。三井物产选择的日本 ALPS 公司，就是一家这样的 OEM 公司。我们在三井的安排下到 ALPS 公司去参观访问。在中国，我们从未听说过这家公司，到了该公司后，看到公司规模很大，在日本很多地方设有工厂。它开发和生产很多电子产品，但都是受人之托做的。如我们看到它开发和生产的激光唱机就是 SONY 牌的，它生产的电脑键盘产量是世界第一，占了当时世界总产量的 16%，都是打别人的商标，他们还为 SANYO 等公司开发日文文字处理机。

我们和 ALPS 的领导人坐下来讨论文字处理机的开发方案，日本人拿出几种现成的文字处理机给我们做演示。经过讨论比较，日本人的方案都被我们否定了。原因是：日本的文字处理机都是热转印式的，对纸张和室温的要求高，色带价格很贵，不能打蜡纸。于是，我们决定重新开发一种适合中国国情的机器，打印机芯采用击打式的打印头，以便可以打印蜡纸。此外，由于我对操作系统比较熟悉，我情愿自己从头搞起，这样从长远的观点来看可以不必长期依赖日本。

最后我们双方商定的合作开发方式是，四通方面负责总体方案的设计，ALPS 负责选择打印机芯和液晶显示屏，进行硬件设计并提供 BIOS 接口，我们则进行软件设计，最后由他们进行生产。为降低开发的投入，机壳采用铁壳，免去了昂贵的模具费。

与 ALPS 公司合作研制四通打字机

ALPS 公司负责该机开发工作的是岛津邦文先生，据说当时 ALPS 在挑选这个负责人时，很多人听说是与中国人合作，都不愿意参加，而岛津先生是自告奋勇来做这件事的。

经过准备之后，我们的开发工作从 1985 年的 8 月份开始，三井物产北京事务所为我们双方联络提供了通信上的方便，那时候还没有传真机，我和岛津先生就通过电传机交换开发文件，一些重要的图纸文件通过三井的文件传递系统来往于北京和横滨之间。

为了使我能够更好地设计，日本方面拿来了一台那时日本最好的东芝牌文字处理机供我参考，并提供了一些文字处理机的说明书。当时，国内市场已经有几种中文文字处理机问世，如上海的奥林匹亚、深圳的桑达、香港的运科等。四通并不是第一家做中文文字处理机的单位。奥林匹亚的价格在两万元左右，采用喷墨打印方式，编辑能力较差。其他几种机器也都各有缺点，我觉得我应该能做得更好。也有的产品，如我在展览会上看到过香港运科公司开发的中文文字处理机样机，以当时的水平来衡量，相当不错，只是不知为何后来不见了踪影。

尽管有这些做参考，其实我心中有一个比较重要的样板，就是 WordStar，我想，它在英文能实现的编辑功能，我一定要在中文上面也实现。我的总体功能设计多少受了 WordStar 的影响，例如 WordStar 中有“block move”功能，在我的设计里想不出好词，就用了“块移动”的说法，等等。总的说来，我把该机的使用者考虑为初中文化程度，在屏幕提示、编辑和打印命令上的说明文字以及使用说明书都要尽可能通俗易懂，绝不使用电脑术语。四通打字机日后在市场上的成功，与我的这些设计思想和目

标用户定位不无关系。

产品的名称定为四通 MS－2400，M 代表三井（Mitsui），S 代表四通（Stone），24 是打印头的针数，00 表示第一代。由于国内绝大多数人还不习惯什么文字处理，既然我们开发这个产品是为了取代传统的机械打字机，为了市场宣传方便，消除多数人对电脑的天生恐惧心理，我给该产品起名叫中文电子打字机。在设计外壳时，公司有些人主张在机壳上标外文，我坚持在机壳上的所有文字都用简体中文。也有人主张给机器设计一个洋商标，但万总和我都主张用四通商标。

我们的开发小组由四个人组成，除了我之外，还有王玉铃、孙强和张月明。王玉铃负责打印驱动软件，孙强负责显示驱动软件，张月明作为大家的助手，做些辅助工作。我是总体设计，并负责文字处理软件的开发和拼音输入法的开发。

作为文字处理机，只有拼音输入法是不够的，我认为起码还要有一种笔形码的输入法。我在开中文信息处理会议时认识了不少研制输入法的人，当时这些人里面笔形码输入法做得比较好的有李金凯，我就去找他商量把他的输入法放在四通打字机里，他要求我们给他先支付一笔入门费，开价 10 万元，从当时角度看我认为高了，我们谈判了几次都没能达成协议。于是我又找其他的输入法作者，我在分析了各种输入法之后，决定去找王永民，他当时在中央统战部招待所的地下室租了个房子在搞输入法的开发，同他在一起的还有张道政。当时王永民的五笔字型输入法还没有多少人知道，我去找他商量，他比较痛快就答应了，条件我比较容易接受。他并不要求我们支付入门费，只是提出每销售一台打字机给他一个提成。于是我就同他签了一个合作协议，就这样，四通第一代打字机选用了五笔字型作为笔形码输入法。后来的事实表明，王永民其实是很聪明的，四通打字机在全国范围的

销售，为五笔字型的推广带来了显著效益。当然，在众多的输入法作者中，王永民比较善于做推广工作，反过来也促进了四通打字机的销售。

其实，在同日本合作之前，我在 PC 机上已经开发了一个简单的文字处理软件，同时配了我开发的拼音输入法，我把该软件复制了一份给了岛津先生。后来，岛津先生来北京谈判的时候，向我们打招呼说，他已经以他的名义在日本就我的拼音输入法申请了专利，我和万总听后都没有表示异议，那时，我们都没有知识产权的意识。岛津先生解释说，在日本，如果不申请专利，就不能保障我们产品的利益。至于后来，他有没有因该专利而得益，就不得而知了。现在想起来，该专利的专利权人应该是我。

为了加快开发进度，在同岛津先生确定了 BIOS 接口标准之后，我们在 PC 机上做了一个模拟的 BIOS，这样我们就可以在日本的硬件开发出来之前就同时在北京开发软件。

因为分工明确，我们三人的软件开发工作基本上是在各自的家里进行的，必要时在一起开会，半年之后，即 1986 年的 3 月份，双方各自的工作已告完成，我们开发小组到日本横滨 ALPS 公司去进行最后调试工作，同去的还有三井物产北京事物所的雇员郗建民。按计划我们应工作 3 周，但是我们不是 8 小时工作制，而是每天从早到晚不停地工作 16 个小时，几乎每晚都是 12 点以后才睡觉，第二天仍然准时上班，星期天也不休息。除了我以前去过日本以外，其他 3 人都是初次到日本，但是我们从未上街逛过商店。即使这样，3 周还是很快过去了，机器仍未调好。于是我们决定延期回国，因为签证的原因，延期也顶多是一周，回国的日期定在了 4 月 14 日，星期一。安排大家 4 月 13 日星期日到富士山游览，但是我做出决定，如果到星期六还未调好的话，星期天的游览活动也将取消。

不幸的是，国内来了长途电话，万总十分严肃地告诉我说，我的父亲因病住院了，而且生命垂危。他说，如果需要的话，公司同意我立即回国见我父亲一面。日本方面立刻安排我和我母亲通了一个长途电话，我通过电话向母亲了解了父亲的病情，知道他是因感冒发烧而住院，不想竟发现是白血病，而且病情恶化得很快。这时，我的心情极为复杂，如果我这时立刻回国去看望父亲，眼看要调试成功的产品开发就要夭折，因为在日本有比较好的开发条件，如果这次没调好，下次不知要拖到什么时候了。但是如果我不回去，万一我父亲有什么情况，我不能在他身边，也是极为遗憾的。当我把我在日本的情况向母亲介绍之后，我母亲说，你的工作很重要，你回不回来由你自己决定。我听了之后告诉她，我还是决定留在日本把开发工作做完。

就这样，尽管我父亲病危，我还是领导全组人员继续昼夜奋战，终于在4月11日（星期五）中午，机器的调试成功了，当大家听到打印头发出刺耳的声音在纸上打出汉字时，都像听到了美妙的音乐一样高兴。当天下午，三井和ALPS公司的领导都来向我们祝贺，而我因为几天都没有睡好觉，感到眼冒金星，脑袋昏昏沉沉，我强打起精神，向他们介绍开发的经过。日本人说，我们从你们身上，看到了中国人的聪明才智和刻苦精神。

星期六，大家到商店去采购物品，星期天，在岛津先生等日本朋友的陪同下，我们到富士山游览了一天，他们都很玩得很开心，唯有我想到病危的父亲，没有心思欣赏美景，恨不得立刻飞回国。

4月14日，星期一，我们回到了北京。我立刻赶到友谊医院去看望我父亲，我父亲这时的病情非常严重，已经不能说完整的句子了，但神志还清楚，我向他汇报了我在日本的工作，告诉他开发工作已经基本完成，他脸上露出了满意的笑容。我在出国

前，曾经给他讲解过文字处理机的工作原理，并答应等机器开发完成后给他演示，遗憾的是，还没等我给他演示，半个月以后的1986年5月3日，他终于离我们而去了。临终的时候，我一直守在他的身旁。他给我的诗中所说的“还应服务为人民”的教导，将永远牢记在我心中。

当年5月16日，是四通成立两周年的日子，公司在北京饭店宴会厅举行新闻发布会，宣布推出四通MS－2400中文电子打字机。会上展出了我们的新机器，能打印普通纸和蜡纸，除了能打印8种大小的汉字外，还能打印英、日、俄、希腊等多种文字，得到了与会者的好评。发布会邀请了国家语委的周有光先生参加，周有光先生是我国语言文字学方面著名的专家，也是经济学家，是我父亲的朋友，我在开发打字机的拼音输入法时，曾多次向他请教。他看了四通打字机后说，“外国有人人都能使用的打字机，提高了工作效率，我们中国人整整丧失了一个机械打字机时代，我们不能再丧失电脑时代。四通打字机开创了中国语词处理的新纪元。”这里顺便说一句，周有光先生对“Word Processing”翻译成“文字处理”表示不同意，他一直认为应该称为“语词处理”。语言学家郑易里先生也说，MS－2400打字机，在中国文化史上是个创举。

MS－2400推出后，当时的零售价是7000元/台，公司内部有人怀疑能否销得出去，但是，在四通销售经理沈维公和谌受于等人和全公司的努力下，第一年就销了7000多台，社会效益和经济效益的成绩十分令人鼓舞。

MS－2400是第一代产品，虽然我努力想实现WordStar的所有功能，但毕竟开发时间太短，所以很多功能都未能做进去，而且该机的液晶屏太小，编辑起来不方便。此外，该机用盒式录音机做外存储器，使用也很麻烦。当时，用PC机实现的中文系

统里已经有仿、宋、楷、黑四种字体，而我们的打字机只有一种字体。总之，从门市部反馈回来很多顾客的意见和建议，给了我们很重要的市场信息。

另外，因为我是第一次开发单机型的电脑类产品，也缺乏足够的经验和知识。例如，我设计的四通打字机键盘不符合英文打字机键盘的规范。当 MS－2400 刚刚开始销售时，就有一位专家给我打电话，说，老兄，你的键盘设计犯了一个错误，熟练的英文打字员肯定会感到不习惯。我再仔细观察英文打字机和电脑的键盘，才发现了问题。但是，这种属于硬件设计的错误改起来费用太大。好在一般用四通打字机的人都是初学打字，出现不了这个不习惯的问题，所以决定在下一代产品中再改。不过我也奇怪，既然 ALPS 公司的键盘产量世界第一，为什么发现不了我的设计错误？可见日本人是习惯于一丝不苟地照图纸施工，以至于我怎么画就怎么做，错了自然是设计者的责任。

开发 MS－2401

开发新一代的打字机是迫不及待的任务。我开始组织 MS－2401 的开发小组。由于王玉铃向总经理提出要求去做另一项工作，所以退出了开发组。我的新的开发小组增加了几个人，除了我和孙强以外，主要的开发人员还有裘钢、王东方。裘钢取代了王玉铃做打印驱动部分的软件。2400 由于没有方便的外存，所以文章的长度不能超过内存的容量，而 2401 打印机增加了软盘驱动器，所以我决定不限制文章的长度。但是如果文章长度超过了内存容量，编辑软件就要增加很多处理，如磁盘滚入滚出处理等。岛津先生警告我，说日本的文字处理机一般都不这样做，因为这样比较难。但我还是决定增加这个功能，并且安排王东方专门负责磁盘 I/O 调用的软件。裘和王两人都是很优秀的开发人

员，所以开发工作基本顺利。岛津先生的警告不是没有道理的，后来我在磁盘滚入滚出方面花费了很大的精力才算解决。

2401 增加了液晶屏的面积，2400 只能显示 2 行每行 10 个汉字，2401 可以显示 5 行每行 40 个汉字。当时 PC 机普遍还在采用 5 英寸的软盘驱动器，3.5 英寸的软盘驱动器刚刚问世，而我就决定要采用这种小驱动器，虽然当时有点超前，事后证明是完全正确的。另外，我们采用了仿宋楷黑四种汉字字体，也就是说，要烧制很大容量的 Mask ROM 来放字库，生产前期的投入比较大。但由于 2400 的成功，公司的领导人也敢于下决心投入。

2401 的开发采用了 2400 同样的方式，先在 PC 机上模拟，最后到日本调试时再下载移植到打字机里。按原方案，2401 采用带背景光的液晶屏新技术，但我到日本看了样机，觉得有背景光的效果还不如没有，我给万总打电话汇报了这个情况，要求不用背景光。万总坚持要用新技术，我说，我在 ALPS 公司这里看到了实物，你又没看到，你应该相信我的判断。万总说，将在外军令有所不受，你就看着办吧。于是我通知 ALPS 放弃采用背景光，ALPS 设计液晶屏的工程师都很懊丧，但也没办法。

2400 推出成功之后，国内有很多搞汉字输入法的人找到我，要求把他们的输入法装到四通打字机中。2400 的拼音输入法是我做的，其实，我也对进一步改进我的输入法很有兴趣，可是我实在太忙了，没有精力顾及这件事。这时刘为民找到我，他说，你开发打字机是一项很有意义的工作，何必其中每件事都亲自做呢？在他的说服之下，我同意在 2401 中采用他的拼音输入法。此外，我经过研究，又在笔形码输入法中选择了一些我认为优秀的加入到打字机中。我的想法是，我不对输入法做评价，让全国的用户自己去选择采用什么输入法好。但是，后来的事实说明我的愿望是不切实际的，王永民自己投资在全国培训四通打字机的

操作员，因此在四通多数的分公司中，演示四通打字机操作的小姐只会五笔字型输入法，尽管四通的销售资料上写着由顾客自选输入法，但是销售小姐都向顾客推荐五笔字型，所以大多数顾客都选择了五笔字型。

为了使我能专心投入 2401 的开发工作，万总选择了段永基（现任四通集团总裁）来配合我工作，段原来是学航空材料专业的，在航空部的 612 研究所任研究室主任，是 1985 年来四通的，他来的时候带来了粉末冶金等项目，带领一个小组搞开发，但是搞了一年多就下马了。当时王安时对我说，科学院前党委书记张劲夫说过，要有人为科学家提皮鞋，段永基就是为你提皮鞋的，各种杂事你都可以交给他办。的确，段的工作能力很强，凡是与开发有关的非技术问题，我都交给他去办，他总是完成得很好，工作落在实处，而且看来他与其他人不一样的是，很任劳任怨，很少看到他提个人条件，当时我们合作得很好。

到 1987 年 5 月 16 日公司成立 3 周年的时候，在友谊宾馆召开的庆祝会上，我宣布 MS－2401 正式推出，应邀出席会议的嘉宾有贾春旺（当时任国家安全部部长，现任公安部部长）、于光远（当时任社会科学院副院长）等。这里顺便说明一下，在 1984 年四通成立时，贾春旺任北京市海淀区区委书记，是在他的介绍之下，四通的创业者们和四季青乡建立合作关系、向四季青乡借两万元起家的，四通的“四”字就来源于此。

MS－2401 是比较成熟的产品，它解决了 2400 的所有问题，并且基本上实现了 WordStar 的所有功能，里面还有我和同事们的很多创新。岛津先生在一次和我的谈话中说，我们日本人可以把产品做得很好，但是我们没有创造性，你们中国人有创造性。三井的评价是，2401 的技术即使在日本的同类产品中，也是先进的。2401 的推出，在四通的销售部门，产生了分歧。因为当

时2400的销售正旺，2401被认为是阳春白雪的东西，当时在三井工作的郗建民就曾和我激烈地辩论过，他说，2401好比高级音响，2400是普通录音机，高级音响好是好，但需要的人不多。

2401推出的头半年，销售情况并不好。2400销得不错，但它是铁壳的，产量有限，因此公司决定把铁壳换成塑料壳，软件基本不动，再推出一种产品叫2402。2402的开发委托开发部的杨盛达等人来做。当时在四通电脑门市部来了一个年轻人，对软件很熟，叫求伯君，也被推荐到我们开发部协助开发2402，为了使他对打字机的软件有所了解，我就把2401的源程序全都交给了他。因为2402的硬件设计基本上和2400一样，因此软件也没有多大改动，但更正了一些2400中的软件错误。

对于2400、2402，我很清楚它们的弱点，我相信2401的优点会被用户所认识。果然，半年多以后，2401逐渐被人们所了解，在市场上也越销越好。

在2401推出不久，求伯君就离开四通到了金山电脑公司，他在珠海和另外一个软件工程师李明一起，在2401软件的基础上，开发了WPS文字处理软件。当时，如果卖纯软件产品，很难保证有好的利润，所以金山电脑公司想把该产品做成汉卡，但是当时因为四通和金山有较好的商业合作关系，所以金山电脑公司在做汉卡之前，其总经理张旋龙向万总打了招呼，万总怕该汉卡的销售影响四通打字机的销售，就没有同意金山推出他们的汉卡。金山鉴于在其他方面与四通有密切的合作利益，也可能考虑到知识产权的问题，所以直到1989年以后才将其汉卡推出。

为了进一步利用国家的优惠政策，1987年，四通和三井物产合资在北京成立了以SKD方式生产打字机的公司——中日合资四通办公设备有限公司（SOTEC），把2401的生产从日本移到中国。该公司总投资100万美元，四通占75%，三井物产占

25%，其中四通的打字机技术占了25%的股份，在中外合资企业中，以中方的技术占有股份的情况可以说是四通开了先河。在确定合资公司的领导人的时候，曾经考虑让我当总经理，段永基当副总经理，我说我只善于做技术工作，不善于当头，更不会与政府官员打交道，还是让段永基当总经理较好，我就当总工程师吧。这样，合资公司的总经理是段永基，我是副总经理兼总工程师，三井物产派东京总部的中入纯先生和北京事务所的郗建民任副总经理。

2401从那时候起，连同后来以2401为原型开发的2411一起，畅销了很多年，共售出了20万台以上，为四通公司带来了20几亿元的销售收入和几亿元的利润，也为国家带来了几亿元的税收收入。四通在全国范围内建立了庞大的多层次的销售体系，涌现出一批优秀的销售人才，如王玉海、刘棣华等。四通打字机的成功生产，也离不开李玉琢、刘德麟等一批四通的优秀管理骨干的贡献。

2401赢得利润之后

在1988年，2401打字机SKD散件的进口价格大约为700美元，四通和三井的合资公司（SOTEC）在组装之后的出厂价约8800多元，出厂之后销给四通集团的OA部，OA部加价之后以11000元左右销给四通各地的分公司和经销商，卖给最终用户的价格为13500元左右。此外，打字机中的有些元件如汉字字库等是通过香港四通公司进口的，进口时已经加了很高的利润。由此我们可估算出每台打字机四通有多少利润。

但是，四通的领导仍然不满足，专程到日本去，对打字机里的每个部件的成本进行了调查，例如，2401的打印机机芯是富士通公司的产品，就假以其他公司的名义按每年数万台的订货量

向富士通公司询价，得知这种机芯的价格在150美元左右。用这种方法，四通计算出2401的全部材料成本加起来也不过300多美元。于是，一个计划在四通的领导层内开始酝酿：四通要求三井对所提供的SKD散件进行分项报价，目的是如果你哪项报得高于我们所了解的成本价，我们就自己去采购。换句话说，要把三井口袋里的利润也放些到四通的口袋里。

三井当然不愿意分项报价，于是四通就向三井施加压力，甚至对中入先生上纲上线说，你们日本人侵略中国的历史我们并没有忘记……。为了增加对三井的压力，四通停止了从三井进口2401打字机散件。由于没有了货源，市场上的四通打字机一度脱销，变成了紧俏商品，双方进入了一种僵持状态。僵持进行了一段时间，最后，三井终于作出了让步，同意分项报价，即四通可以自己根据情况从日本市场选购部件，但条件是，三井不再在进口前对从日本提供的散件进行质量检验和保证，散件的质量控制由SOTEC自己解决。在四通同意了此条件后，三井的分项价格报了出来，从报价单上看，富士通的打印机机芯为300美元/台。这就是说，如果四通自己到富士通去采购打印机机芯，仅这一项，SOTEC还可以降低150美元的成本。

但是，出乎意料的是，当四通自己去富士通采购机芯时，该厂的报价是300美元/台而不是原先报的150美元，其他各部件生产厂的情况都与此类似。最后，打字机所有部件材料的价格成本之和，差不多仍然等于700多美元。也就是说，三井已经和所有的部件生产厂协商过了价格，统一了口径。这件事，你说是这些生产厂商害怕大公司三井也好，你说是日本人团结一致对外也好，总之，四通没有达到预想的目的。这时候，四通发现自己在斗争中打了败仗，于是向三井要求恢复过去的传统做法，三井的答复是，倒退已经不可能了。由于要自己进行部件的质检和筛

选，SOTEC 的生产成本反而比以前提高了。

这一年，由于中途有一段时间中止了从日本进口散件，打字机一度脱销，四通的经营利润受到了不小的影响。

万总事后对此事的评价是，没有金刚钻，别揽瓷器活。

这件事之后，四通的领导便决定完全靠自己的力量开发新一代的打字机。把新产品的型号定为 MS－2406。显然，根据计算，自己开发产品有更高的利润，当然，也不用再受日本人的气。我对这个方案表示了保留的态度，这并不是由于我亲日，而是我认为，四通的翅膀还没有硬到可以立刻脱离日本人的帮助，从 2401 的开发中我很清楚我们的优势在哪里，劣势在哪里。我心中本来有一个长远的开发计划，在二三年内最终会实现真正的国产化。我持保留意见，是从当时公司的开发能力和国内的部件配套能力出发来考虑问题的，我认为我们应该做一个逐步国产化的计划，而不是一步到位。

不知什么原因，是否因为对开发方案有不同意见，我不得而知，2406 的开发工作不让我插手，作为副总经理兼总工程师的我在公司里的权力开始被架空。

2406 的开发方案在我看来是很奇怪的，因为系统里所有的 BIOS，包括磁盘 I/O 等等，都由公司自己的开发人员重新来写。而且可笑的是，其中有些写 BIOS 的人过去从来没有这方面的经验，也就是说，由若干新手从 BIOS 做起，要开发一个完整的文字处理系统，可见工程是多么巨大，人手和时间都显得很不够。其实，如果用 PC 机的主板作硬件平台，完全可以设计一个简单而又达到同样目的新机型。

也许因为我们开发 2400 和 2401 都花了不到一年的时间，公司有些人估计 2406 的开发也只需一年左右。他们订了一个很乐观的计划，在我看来，计划很不实际。之所以计划不实际，是因

为制订计划的人对工作量没有概念。于是，我开始不断地提意见，指出2406方案中的问题。但是，我的建议和意见没有起作用，也许他们认为我是故意挑毛病。2406的开发地点设在香港，王安时的主要精力放在了该产品的开发上。我很多次想找机会把自己对开发方案中的看法向王安时反映，我想，他可能会听得进我的意见，但遗憾的是我根本没有机会接近王安时。以至于王安时是否知道我的意见，还是知道了我的意见而不接受，我都无从得知。

2406的开发费用比原来设想的多了很多，开发周期也一拖再拖，最后终于在1991年开发成功了，前后共花了三年的时间。成本并没有原先想象的那样低，软件性能也没有比2401有突出的改进。当2406推向市场的时候，其售价比2401还略高一点。但是，2406一上市，各地的经销商都纷纷反映该机有质量问题。本来，2406是为了取代2401而推出的，但2401始终还占据着重要的地位，而且后来以2401为原型机又推出了2411，四通对于三井的依赖程度不见得因此而有所降低。后来王安时向我讲起2406的开发时说，我以后再也不干这种蠢事了。不过，我也不知道他的教训到底是什么。

感慨良多

回顾开发四通打字机的前前后后，真是感慨良多。我有幸为我国的办公自动化事业做了一些有益的工作，这是我今生值得骄傲的一件事。这首先得益于邓小平理论带来了改革开放的大环境，给我们创造了一个实现自我的机会；其次是我找到了很好的合作伙伴，有许多事单靠一个人是完成不了的，企业有一个能把握方向的领导人，确定了一个共同的目标，大家又各有分工。此外，在一起合作的三井物产公司的人员，都有较高的个人素质，

我们和他们公司之间的合作很规范，很讲信誉，也是成功的保证。

在一次会议上，三井分析四通打字机成功的原因时说，硬件解决原理问题，而软件解决文化问题，原理是全世界相通的，而文化因地域而不同，最终与使用者接触的主要是软件界面，因此只有中国人才能开发出适合中国市场的电脑产品。回顾中关村成功的电脑企业，无不与适应中国的文化特点有关。Microsoft 的 Windows 产品在西方世界取得了巨大的成功，但我始终认为应该开发更适合中国文化的界面，尽管我也是 Windows 的用户，而且算得上是电脑专家了，但是 Windows 中文版的许多提示，连我都看不懂，何况普通老百姓呢？

国家的许多科研机构，每年从政府那里拿到开发经费，最后不少都打个水漂完事，比起他们来，四通没有向国家要一分钱，自主开发了对社会和对自己企业都有益的产品，给国家上缴了可观的利税，这是一种进步。

但是，后来情况就发生了变化。在公司获得巨大利润之后，如何继续保持高技术公司的活力，是个很值得研究探讨的问题。我虽然是四通集团主管开发工作的执行副总裁，但是我能够支配的开发费用还不到公司总营业额的 0.3%，而且就连我比较擅长的打字机开发方面的领导权也被剥夺了。尽管按照国家和开发区的规定，公司可以提取营业额的 7% 作为开发费而纳入成本，但这些开发费提了之后都不知道干什么去了。公司请人吃顿饭，唱一次卡拉 OK，动辄可以一掷千金，甚至万金，为总裁办张高尔夫会员卡可花几十万上百万，可是我要调用几万元的开发费都要经过很麻烦的手续。每当公司向银行申请贷款的时候，就要我们写科技开发项目的可行性报告，但这是写给银行和政府看的，因此而得来的科技贷款却用到了其他方面，用去炒股票、炒期货、

搞房地产。为什么会这样？除了产权和机制问题外，我认为首先是因为公司的第一把手和领导集体不懂技术，看不出为了公司今后的发展要做些什么，缺乏起码的技术前瞻性认识。例如，当时四通集团董事会的 7 名成员中，只有我一个人是搞技术的，在 1990 年以后，我主张开始搞多媒体技术，并在集团成立了电脑音乐事业部，但公司的大多数领导并不理解搞多媒体的意义，如果靠投票来决策，我永远是少数。

说到电脑音乐，在 1991 年，我领导四通集团开发部的王岩、朱峰等人，与日本 Roland 公司合作，开发成功了四通牌数码钢琴，并生产了 10 台样机。1992 年江泽民总书记到四通公司视察，段永基向江总书记介绍了这一新产品，总书记兴致勃勃地在四通门市部展厅里的样机上弹奏了一段曲子。但我只是事后在电视上看到这一幕，因为江总书记来的时候，四通公司总裁、主管销售和后勤的副总裁以及很多其他人员都在场，而我则被通知说，由于接待人数有限，不能出席。

现在，四通打字机正在逐渐从市场上消失，生产 2406 的深圳 SOTEC 濒临倒闭，生产 2401 和 2411 的北京 SOTEC 也处于常年停工状态，其原因说什么的都有。让我们来看一些数字：中国有 12 亿人口，四通打字机销售最好的时候年销售量为 5 万台，同是使用汉字的日本只有一亿多人口，1997 年它的文字处理机的总销量为 370 万台，与这年它的 PC 机的总销量差不多。因此，四通打字机过早地退出历史舞台，其主要原因是开发跟不上而不是别的。一个高技术公司，领导人不熟悉公司主要业务的技术趋势，又舍不得在开发费上投入，那么它走向衰败就是迟早的事。

我本来是搞技术的，不善于搞管理，也不愿搞管理，但是，我发现，不当第一把手，就无法把握公司的技术方向，搞高技术

和开餐厅是两码事。我以后将专门撰文谈我这方面的体会。我认为，要保证高技术公司的正确方向，公司的第一把手必须非常了解技术发展的趋势，同时还应该有卓越的管理才能。

此外，遗憾的是，在公司得到巨大利润的同时，我个人却没有得到应得的报酬。在打字机销售最红火的时候，一个 2401 经销员的脚上，一双皮鞋就值三五百元，而我当时每月工资收入只有 560 元，列在全公司第 19 名。在我 1992 年离开四通之时，我经四通集团办公室主任同意，搬走了一台 2401 打字机，几个小时之后，该办公室主任给我打电话，说奉上级指示，必须要回那台打字机，并立刻把机器拉了回去。1993 年，四通与我签了一个协议，承认我是四通创始人之一，并答应给我创业股，其数值与其他董事相同。四通股票在香港上市之后，我要求四通兑现该承诺，四通公司答复说，我们答应给你的是创业股，但是现在公司并没有创业股，所以不能给你股份。总之，搞经营的搞管理的搞后勤的可以有机会得到除工资外的其他好处，埋头搞技术的，最终只可能是替他人做嫁衣裳，这种事发生在一个高技术公司里难道不奇怪吗？

在四通打字机开发完成的时候，岛津先生送给我两个人头形状的娃娃，但都没有眼睛，这个娃娃头在日语里叫做“daruma”，据说，一个人做成功一件大事，就可以在上面画上一只眼睛。因为四通打字机的成绩，我画上了一只眼睛，但直到现在，我还没有画上第二只眼睛，我现在正在总结自己成功和失败的经验教训，期待着画另一只眼睛的机会。

程序员：为什么受伤的总是我

中关村每一个程序员心里几乎都有一本辛酸账，中关村的恩怨中70%以上属于技术和市场的恩怨。为什么程序员有这么多的苦水要述，是他们的期望太高？还是……为什么，许多程序员最好必须走上自己做总经理的路，自己给自己做主，才算走对了路？

周志农的遭遇

1991年，“自然码”的发明人周志农先生和超想公司共同创业时，他决不会想到，1994年，他会在一次计算机展示会上大声宣布和超想公司彻底分手，同时收回“自然码”的使用权，我想此时周志农先生的心情一定异常复杂：激动、愤怒、委屈亦或兼而有之。

像周志农先生这样和所在公司决裂，

在中关村已不算新闻。只不过周先生激烈的举止和悄然进行的“跳槽”大相径庭，故而分外引起了业界的注意。

1995年，“自然码”发明人周志农先生在“‘自然码’著作权”一案中一审被判“侵权”，他和他所在的长城商务促销公司将为此赔偿超想公司40420元，承担双方诉讼费26030元，并被取消了复制、销售“自然码”软件的资格。

尽管先有自然码汉字输入法，然后才有超想公司；尽管用户先认识“自然码”，然后才知道有个超想公司；尽管很多用户是冲着自然码输入法，才购买超想DOS的；尽管周志农先生是超想公司的总工程师。但当他离开超想公司时，他就什么也没有了。

法院认定，含有自然码输入法的CXDOS是职务作品，著作权应归超想公司所有，同样，和DOS版ZRM具有相同编码的ZRM for Win 2.0是超想公司委托赵全新开发的产品，根据双方协议，软件著作权归超想公司所有，赵全新享有署名权。

如果说CXDOS V 5.0是职务作品，那么“自然码”1.0一定不是职务产品，因为它发表于1989年，那时超想公司还没个影呢！如果说“站在1.0版‘自然码’肩膀上”的5.0版是职务产品，那么“自然码”5.2一定不是职务产品，因为5.2版发表在周志农离开超想之后，而且“自然码”5.2版较之5.0版有很大的改进，比如在使用高位内存方面。另一方面，周志农和“自然码”Windows版的关系，也不像有些人想的那样简单，可以说没有周志农自然码DOS版，何来“自然码”的Windows版。ZRM for Win好比是“自然码”这棵大树的一个枝杈，谁能说它和作为树干的自然码输入方案没有天然的联系呢？

但周志农先生一审输了，这是事实。法不容情，法律只讲条文，不讲感情。一个研制发明了“自然码”的人最终“侵犯”了

“自然码”的著作权，这在感情上，总让人觉得过不去，但它合乎法理，法本无情。

1999年，周志农超想一案最终结案。周志农和超想达成一致的和解意见。双方放弃以前的所有讼争，今后超想公司只能使用“超想自然码”，不得使用“自然码”及仅仅以“自然码”为前缀的名称。

这场官司一打就是5年多，对超想，对周志农都不是好事。

高傲的员工　无情的老板

在中关村，老板和老板会面，员工和员工碰头，谈论最多的就是某某从某公司出走，某某被老板“炒”了，某某跳槽，某某负气另起炉灶，如此等等。

尽管大家都是有知识的人，有些话不便直说，但频繁地发生“炒鱿鱼”和跳槽现象，却每每把表面的斯文撕得粉碎。这背后隐藏的心理大约是：老板感觉手下员工居功自傲、毫无节制地摆谱，漫无边际地要价，不知道自己是谁，老板把这样的员工称之为高傲的员工；而员工则觉得自己的老板不仁不义，只知拼命赚钱，攫取最大利润，不知关心员工甘苦，员工把这样的老板称之为无情的老板。

高傲的员工自有高傲的理由：作为程序员，他们会认为，公司软件之所以畅销，是因为自己的程序写得好。自己的技术是这个公司立业之本，所以自己是这个公司的命根子，公司一刻也离不开自己；高傲的销售经理则宣称，本公司机器卖得好，全仰仗自己推销有方，“好机器多着呢，为什么只有咱们公司的能销得最好?”

无情的老板自然也有充足的理由“无情”：第一，没有我的

投资，何来你的优秀软件；没有我投资进货，你又能推销何物？是我给你们搭了一个演出舞台，给了你们一个就业的机会，你们应感谢我才对，还敢摆什么谱？第二，你以为你是最好的，你就是最好的了吗？好程序员有的是。中关村最不缺的就是程序员，随便就能抓到一把。另外，清华、北大还有大量的优秀程序员储备，而且价格便宜；至于推销，说到底只是件体力活，有什么可夸耀的。

高傲的员工觉得无情的老板无情，一是因为老板给的工资太低，和自己的劳动价值不成正比；二是因为公司只注重宣传品牌，从来不提研发人员。一位外地来京的优秀程序员在某公司干了两年后，愤然回乡。临行时，他说："我这两年，除了每月2000元的工资外，什么也没捞到。到头来，既没有名，也没有利，做出的产品是老板的，创出的品牌是公司的，都和我毫不相干，就是再干10年，我还是'打工仔'。我要回家，中关村没有我的梦想!"而无情的老板对这位优秀程序员的离去丝毫也没有挽留的意思，老板觉得，这位程序员虽然在DOS上"很牛"，但现在是Windows时代，DOS上的豪杰，在Windows上，一样要从头学起，而这位DOS高手的年龄已超过学习的黄金期了，廉颇老矣。

高傲的员工觉得老板给自己的工资低、荣誉低，是横向比较的结果，员工们最爱说的一句话是："凭我这能力，在别处值4000，在这才……"。老板听见这话，会立即反问他，"那，你为什么不去别处!"高傲的员工此时会被问得哑口无言，但他心里会暗自嘀咕："为什么不去？不是还没联系好吗？你以为我会赖在你这里不走?"这大概就是"跳槽"的前奏。

员工喜欢比较，老板自然也有比较的权利，"为什么别人投200万，当年就实现100万的利润，而我才有50万的利润，是

你们员工不给我上心，还是因为你们能力不够？嫌我给的工资少，还有比我给的更少的公司呢？为什么眼老往上瞧。”

高傲的员工对付无情老板的办法很多。比如，消极怠工。3个月能写完的程序，非要拖上半年。因为程序一旦写完，老板就不会给你软件开发期中的高工资了。老板为了避免程序员消极怠工，往往采取承包计件工资的办法，以加快软件开发周期，但如果程序员觉得老板给得太少，他会把软件写得很粗糙，敷衍了事。但这粗糙的程序应付老板检查还是绰绰有余的，因为程序的好坏，很难有个统一的衡量标准，同时，老板也很难有程序员那样的理论水平。为防止老板炒自己的鱿鱼，程序员一般很少在原程序里加注释，这样老板要“炒”一个程序员，等于要“炒”掉一个软件，没有注释的原程序，对别人来说等于是天书，软件要升级，只能重写。曾经发生过这种情况，某财务软件前后8个版本，每个版都是由不同的程序员重新写的。

劳资关系一旦进入“高傲的员工，无情的老板”死循环，你看我不顺眼，我瞧你不满意，剩下的只有老板炒员工鱿鱼或者员工炒老板鱿鱼了。为避免此种想象的发生，有人提出了“技术入股”模式，试图解决这一棘手的问题，但在法制尚待健全的今天，老板最后不给员工兑现技术股，员工又拿老板怎么着？另外企业成败兴衰，并不完全取决于员工是否努力，风云变幻的市场因素有时是不可控制的。所以，有些员工宁愿拿既得的高工资，也不愿入所谓的“技术股”。

中国软件业因他们而精彩

求伯君、吴晓军、雷军、朱崇君、周志农、刘旭、简晶作为中国第一代成名的程序员，他们个人奋斗的酸甜苦辣同中国软件

的起落同步。国内接触过计算机的人都使用过或仍然使用着他们用智慧和心血凝结而成的程序。也许他们中的有些人会随着时间的流逝而失去昔日的光彩 。有些会在新一轮的角逐中再次成为赢家，无论如何，在他们身上会有许多值得玩味的东西，这可能是中国软件的一笔特殊财富。

简晶渴望激情

“中国龙”的作者简晶说：“我越来越觉得，程序员是吃青春饭的。一个程序员对于编程所怀有的激情，不可能长期保持，至少不可能连续地长期保持。”

简晶的此番论述生动地道出了时下大家十分关心的“关于新老程序员划分”的正确解释。我们常说某某程序员“老了”，其实，这个“老”字指的并不是其生理年龄（比如 30 岁这个分界线），而是其心理年龄。

衡量一个程序员老与不老，主要还是要看他是不是还能焕发出学习新知识、写出经典程序的激情。有些程序员是自愿“老了”，因为他们已经丧失了对新技术的狂热与兴趣，丧失了过“除了睡觉就是写程序”的枯燥、艰苦生活的勇气。我的朋友王祖朝曾经是编写《天汇》的主力之一，30 多岁的他现在仍然还斗志旺盛，他说他现在觉得写程序并不比谁差，他说他写到 40 岁，应该没有问题。

简晶显然并没有老，当然也不肯服老。他开始转到 VC 时，我问他，“为什么不早些转到 Windows 上来？我们差一点把你列入‘老前辈’了。”简晶说：“并不是我想转就能转的，在此之前，我一直肩负着 UCDOS SDK for C/C++ 的开发任务，实在是没有时间学习啊。”

周志农问简晶：“用 SDK 的人多吗?”简晶说：“不多。有本

事用 C 语言的人，现在都转到 Windows 上去了，现在还在 DOS 上编程的大都只会些 FoxPro。”看来简晶继广受好评的“中国龙”之后，做了一个不是太合适或者说是曲高和寡的产品。

简晶现在的工作是为新版 UCwin 做实用工具。他已经做好的一个被鲍岳桥称作“Mail 急救包”的程序。

上网的人都有这样的经历——给台湾或海外朋友发一封中文的电子邮件，用 GB 码写完后，考虑到对方不能看 GB 码文件，还要把其转换为 BIG5 的文件，但究竟有没有转换成功，还要转发给自己一份看一看，才算最后放心。但如果对方连 BIG5 的中文系统都没有，该怎么办？“Mail 急救包”的解决方法是：把中文 MaiL 事先做成一个不依赖于汉字系统的在包括西文环境在内的任何环境下都可以显示中文的文件。这有点像郑州洪涛李亚平很早之前就在 DOS 下做的那个不需要汉字系统支持，就可以显示汉字的软件 TTE。它主要用来做软件的 README。

谈到作为后来者的 UCwin 怎样和以汉神为代表的中文平台产品竞争，简晶说我们可能会在 BIG5 和 GB 的转换上有所突破。比如，我们购买了 BIG5 和 GB 的转化词库，这个词库的使用，可以让 UCwin 自动区分出 GB 里“头发”和“发展”两个相同的“发”，正确地在 BIG5 中对应出两个不同的“发”。

由于当时中文平台的竞争主要集中在 BIG5 和 GB 的转换质量上，所以简晶十分关心 Microsoft IE4.0 中文版是不是已经把 BIG5 和 GB 做在了一起，能同时支持 GB 和 BIG5。因为我在金山公司的朋友卢新冬正在做 IE4.0 中文版的测试，所以我很确定地告诉简晶 IE4.0 中文版现在还没有这样做。尽管 NT Workstion、IE4.0 都自称支持多国语言，但它们对同是汉语的 GB 码和BIG5 码都不能同时支持。但倘若它们同时支持了 GB 和 BIG5，那么简晶们的这一次的努力和辛苦岂不是又要白费了。

可怕的 Microsoft!

简晶是那种有才情，肯吃苦，喜欢无拘无束的人。现在，他在家写程序，一个星期去公司一次，和其他程序员沟通。简晶的游侠性格还体现在：他曾经没有任何商业目的地将“中国龙”进一步改进为“龙梦 2000”放在 BBS 上，而当时，他的身份已经是希望电脑公司软件事业部的副总工程师了。

有人称简晶为艺术家，我不敢苟同，但简晶的确是一位有着鲜明独立个性的优秀程序员。

吴晓军痴心不改 2.13

第一次见吴晓军是在科利华集团晓军公司关于商业管理软件的新闻发布会上，当时他正忙着以晓军公司总工程师的身份介绍晓军公司的 10 个管理软件。我当时很诧异：吴晓军该不会改用 Delphi 编写管理软件了吧?

后来在京交会上，发现吴晓军仍然钟情 2.13，耐心仔细地向用户展示他的 2.13L 版。有人对此大惑不解：既然 DOS 已经日薄西山，而且，现在 2.13 也不是主流的 DOS 中文平台，连赚取最后利润的机会都没有，那么，还做它干嘛?

但对于一个程序员来说，一个做了 10 多年，曾经又被广泛认可的软件，想要轻易放下，绝不是件容易的事。就像简晶离开还要完善“中国龙”，陈江宁离开怡江明星还要把“天汇”在 Pwin95/EOS 小窗口下切换而不花屏改好一样，吴晓军也要把现在 DOS 中文平台所能达到的技术高度，全做到 2.13 上。有没有人用是另一回事，做好 2.13 则是吴晓军的心愿。吴晓军此刻的努力更多的可能只是为检验自己的能力。既然是为了实现自我，谁还会去管这些努力，能否带来利润?

对于后来成为市场第一的 DOS 中文平台的是 UCDOS，而不

是最早成名的 2.13，吴晓军的解释是：他没有抓住机会。“早在 1993 年的时候，我们已经有能力做‘直接写屏’的软汉字系统，但那时公司的汉卡卖得正火，市场人员坚决反对推出软汉字 2.13，这样就给了 UCDOS 后来居上的机会。”

为了抓住机会，吴晓军是有魄力的。为了推动产品，吴晓军曾经卖掉过汽车和住房。这是许多发了一点小财，就整天想着怎样护住钱袋子的生意人所绝对不可比拟的。吴晓军和机遇擦肩而过，不是因为眼光短浅，也不是因缺乏魄力。

世事无常。谁能想到吴晓军会离开以自己的名字命名的晓军公司，然后又回到晓军公司挂个总工程师的名分。他现在每天都要去中国农业生产资料集团公司信息中心上班，主要工作是网络和机器的维护工作，他是那里的总工程师。

吴晓军现在最开心的是，2.13 的老用户找上门来，求他能帮助改进一下 2.13，以满足新的需求。许多用户告诉吴晓军，他们仍然在用 2.13，而没有改用 UCDOS，因为 2.13 打印速度比 UCDOS 快，这让吴晓军很满足。

包括鲍岳桥在内的许多做中文平台的程序员都承认自己在做 DOS 中文平台时，从吴晓军那里汲取了丰富的营养，UCDOS“主刀”鲍岳桥的第一本书就是《2.13 剖析》，想必这本书为他以后做 UCDOS 奠定了坚实的基础。尽管经历了许多风雨，但吴晓军还是保持着风趣幽默的性格。在周志农的婚礼上，有人称自己是“大老粗”。吴晓军则讲：“你算什么‘大老粗’！比岁数，我比你‘大’，比年龄我比你‘老’，所以我才是‘大老粗’。”

吴晓军曾经用算不上开发工具的 DEBUG 写下了 2.13H 这样壮丽的篇章，H 版以后他开始用汇编，现在他打算用 VB 写程序。对于像吴晓军这样的传奇人物，不应该过多地考虑他在使用什么开发工具，有人用了一辈子 VC，也没能写出一个被 10 个

人用过的程序，而吴晓军用十分笨拙的 DEBUG 却写出了几乎每个使用过计算机的人都用过的 2.13。

周志农梅开二度再创自然

即将走出版权官司困扰的周志农，在 1996 年 5 月的时候，已经意识到“自然码”的升级远比自己官司的胜负重要。作为“自然码”作者、著作权人，周志农究竟“有没有侵犯‘自然码’的著作权，能否最终取消超想公司‘自然码’著作权使用资格”，今后法律自有公论，急也没有用。而且，版权官司只是他和超想公司之间的事，而旧的“自然码”在 Win95 下“不稳定，不方便，功能不全，智能化处理弱”却是几十万“自然码”用户共同的事。

看着许多“自然码”忠实用户，忙乱地在 DOS 下输入纯文本，然后在 Word 里面排版的局促，周志农觉得完成一个成熟的能在 Win 3.2、Win95 下稳定运行的“自然码”已经刻不容缓了。

周志农说：“软件持续升级是程序员在软件发售之初就对用户许下的诺言。这个诺言要一直履行到绝大多数用户彻底抛弃这个软件为止。那种因为公司商业利益或者‘长远打算’，而中途停止软件升级的做法是极端不负责任的。怎么能看着那些积累了大量自定义词，早已得心应手，每天都离不开‘自然码’的忠实用户去尝试着改变习惯，改用其他听起来神乎，但并十分不好用的输入法呢？重新熟悉，重新适应、重新积累用户词库对用户来说是一件无比痛苦的事。”

所以，周志农在推出的“自然码”6.0 最新版的 README 中，第一句话就是，对久等了的用户表示深深的歉意。这是一个优秀程序员应有的品味。

面对一次又一次失败的合作，一次又一次地被现实愚弄，周志农仍然书生气十足地相信计算机领域没有合作就不可能有大的发展，目前国内软件开发已经从个人单打独斗发展到了分工合作。

1995年初，周志农找到了志同道合的朋友杜红超、王磊、何公道和高岩文。王磊和何公道是“英汉通”、“即时通”的主创人员。由于“英汉通”是字典软件，与输入法比较相似，所以王磊和何公道写起“自然码”来，驾轻就熟。

周志农一再强调：“得到他们的相助，真是三生有幸。当然，这要感谢洪涛公司的总经理杜红超的介绍和其他人的支持和帮助，杜红超为了‘自然码’6.0版，做出了很大牺牲，因为王磊和何公道同时也在做‘英汉通’新版，开发‘自然码’必然要分散他们一部分精力。”

“自然码”6.0版刚刚完成，便在社会引起了很大反映，很多用户提前将升级费寄来，但周志农却不急着将不成熟的软件卖给用户，而是一直等到第二年5月20日才正式发行，这中间曾多次给最初的用户做免费升级。

“自然码”6.0版推出以后，让周志农颇为意外的是，卖的最好的居然是480元一套增强版，而不是价格才30元注册版。通过了解，才知道其中的原因是：使用自然码的用户往往很集中，一个单位开始有一个人用，后来大家发现“自然码”的确易学好用，便纷纷从全拼改到了“自然码”。这样一个单位买一套“自然码”，全单位都可以用，而注册版则只能在一台机器上使用。

对于“自然码”6.0版的定价，有人说过高。对此，周志农是这样看的：“产品价位虽然重要，但产品质量和稳定性更重要。有些软件制作时间短，投资少，急急忙忙地推出，结果漏洞百

出。对于用户来说，买了这样的软件再便宜也是浪费，也是白花钱。‘自然码’不是为了给人试试看的，而是要让用户长期使用的，只有保持适当的价位才能真正为用户负责到底。”

“自然码”从最开始的第一版就比同类其他软件的价格高，现在也仍然是这样。这就是周志农关于性能价格比的看法。

程序高手出身的北京金山总经理雷军曾经对我说：“‘自然码’的加密是我做的，我读过周志农的源程序，他的程序写得效率很高，很精致。周志农应该是80年代中国最好的程序员。”如此之高的评价，不知是否有雷军和周志农私交不错的原因。

“自然码”6.0版推出以后，周志农在开发上并没有稍作停留，在完成了DOS版的BIG5码输入以后，他又坐在两年前花1万多元买的17英寸MAG显示器前，忙着改进、规范“自然码”的新形旁，构思语句缓冲输入以及Windows版的BIG5输入的总体框架。看着在计算机前忘我工作，且兴趣盎然的周志农，你绝对想不到他已经是36岁的人了。

刘旭凤凰涅槃

1989年年底，瑞星公司总经理王新找到在中国科学院数学所计算机科学研究室工作的刘旭，邀请刘旭出山，刘旭摔给王新一句话：“40岁以前，只做实验系统，不想搞商品化的软件。”刘旭说出这句话和他的“出身”很有关系。自从1978年九十月份，在炎热的福州，穿棉大衣走进零下5度的机房，在计算机前坐下来，手拨13条语句启动计算机，把自己写在纸带上的程序输入计算机的那一刻起，刘旭脑子里就根深蒂固地认为搞计算机是科研和学问，同商品没啥关系。

1990年，受深圳华星防病毒卡在广告里面宣传一年销2万套的刺激，王新又拿着新加坡的一个杀毒软件TNT再次找到了

刘旭，希望刘旭能参照 TNT，开发一张反病毒卡。刘旭看了一眼 TNT 说："要做肯定要比它做得好，只是我现在没时间。"

盛情难却，刘旭就花了二周时间为瑞星防病毒卡做了很详细的整体设计，找了一个博士生编程，很快做出了产品。

当时走防病毒的路子，一个重要的原因是当时产品必须以卡的形式出现，软盘方式根本就没有人买。既然是卡就有一个升级的问题，杀病毒是针对具体病毒的，必须频繁升级，所以，刘旭当时的主导思想是希望自己设计出的防病毒卡能够防未知病毒。

1993 年 4 月份的时候，瑞星防病毒卡达到了销售的顶点，一个月销了 1 万套。但后来因为包括公司多元化在内的种种原因，造成了防病毒产品在 1994 年开始滞后。"1.5 版本实际上不兼容 DOS6.0，1994 年 7 月开始，国内 DOS6.0 上得非常快，不兼容性就特别强烈，6 月份销量往下跌。一直到 11 月份，我们才推出Ⅱ型卡。"伤心往事难再提。

1996 年 7 月，应夏恩公司邀请到美国交流反病毒经验的刘旭看到宏病毒在美国泛滥成灾，感染率高达 90%，而当时国内还没有出现过宏病毒。美国同行问刘旭，以防未知病毒著称的防病毒卡能不能防住宏病毒？并对刘旭说，如果防病毒卡防不了宏病毒就肯定没有销路，因为在美国能不能杀宏病毒已经成了一个反病毒软件公司能不能生存的首要条件。刘旭回答："还没有碰到过宏病毒，不知道能不能防。"但刘旭自己心里很清楚，自己的防病毒卡防不了宏病毒。"因为宏病毒和 DOS 病毒的感染机制不一样，一个感染数据，一个感染程序。"

美国之行，宏病毒给了刘旭太深的刺激，回国后刘旭就开始研究宏病毒。研究之前，刘旭夸下海口，说有个十天半个月就可以搞清楚 Word 的文件结构。但一真干，刘旭就开始摇头："Word 的文件结构太复杂了！"而且，刘旭感到自己瞎子摸象一

样费力分析 Word 文件结构，假若 Microsoft 本来就能够提供 Word 的文件结构，那么，自己的分析岂不是在白浪费时间。于是，刘旭就和公司市场经理一起跑到 Microsoft 要 Word 文件结构的资料，但是 Microsoft 明确地告诉刘旭，绝对不可能提供。同去的市场经理很失望，但刘旭反而高兴了起来，“瑞星公司拿不到 Word 文件结构的资料，国内其他公司也应该拿不到。我认为机会来了。”刘旭就喜欢和人拼技术。

刘旭开始卷起袖子大干：写一个 Word 文件，用 DEBUG 分析一下它的结构，然后，修改这个文件，再用 DEBUG 分析文件结构在哪里改变了，加上一个宏，分析宏加在了 Word 文件的哪个部分。“我在大学里搞编译，猜人家的意思，猜得相对比较准。”

刘旭来北京 10 多年了，1997 年春节他第一次就没有回福州老家。刘旭对程序人生的概括是“这不是人干的活”，“非常苦，苦不堪言。1997 年，将近 30 天，我每天只睡 2 个小时，到 7 月份，我的脸都是绿的。在科学院，我曾经连续 50 天，每天搞到早上 6 点多，睡到上午 10 点起来，然后再干到第二天 6 点多，编了 6 万多行 C 语言，而且全部调通，苦不堪言。”

“做程序没有自我牺牲精神，程序肯定写不好。做程序就是拼命精益求精，永不满足，一定把它做成我目前所能做到的最好的。”

而且“写杀病毒软件，更要带着十分的责任感，因为杀病毒软件在理论上是有副作用的，杀不好会把文件杀坏，杀病毒其实是病毒的逆过程，杀病毒软件如果有问题，本身就是病毒。所以，我写程序的时候，总有一种如临深渊、如履薄冰的感觉，压力很大。”

但“做完之后，大家都承认你做的东西确实有特色，广大用

户在用，那种感觉不是用钱能回报的。所以，下辈子从头再来，我可能还是写程序，程序给我带来很多乐趣。”写程序还可以满足刘旭不服输性格的需求。“我这人很自负，很难有一个人让我很服气，除了我不在意的方面，否则我一定都要超过别人。”至少写反病毒程序，刘旭永远都要求自己超过别人。“我可以吃再多的苦，可以苦不堪言，可以连日加夜地写个不停，但我不能忍受别人的反病毒程序比我强，我不能容忍这种情况发生。”

苦干了5个月时间，1997年3月，刘旭拿出了第一个杀宏病毒的产品，但当时并没有引起很大的反响。对于滞后了一年迟来的反响，刘旭说，他要特别感谢Word97的“宏警告窗”，刘旭把“宏警告窗”称为检验反病毒软件质量的一块试金石。“它像一道关隘，能挡住所有带有宏的Word文件，不管这个宏是病毒，还是用户自己写的正常宏，反正只要是有宏，它就跳出来发出警告。这样反病毒软件到底有没有把宏病毒清除掉或者有没有把用户定义的宏当做宏病毒清除掉都会被看得一清二楚。Word7.0的时候，还没有‘宏警告窗’，所以反病毒软件的好坏并不是很直观。”刘旭认定瑞星8.0能够经得起Word97的考验，所以，他逢人便介绍这种用“宏警告窗”检验杀毒软件质量的方法。

朱崇君全靠自己

朱崇君在回忆CCED第一个Copy是怎样卖出去的时候，脸上始终盛开着笑容。“那时，我还在清华读研究生，天津大学力学系的用户在宿舍找到了我，他们问我，‘这就是你的公司？’我说这是宿舍。他们想买CCED，问多少钱。我当时真的没有想到CCED还能卖，更不知道CCED应该卖多少钱。于是，我没有道理地问人家：‘你们带了多少钱?’，他们说，七八百元吧。

我想咱也不能把人家的钱全拿光了，就 450 元一份吧。发票是在清华鼓励学生勤工俭学的华实公司开的，仅交了 3% 的税钱。”

“CCED2.0 和 3.0 都是联想公司帮助做的销售，我分别拿到了 3500 元的版本费。后来 CCED 卖得很好，联想又给我配了一个 BP 机。”

现在已经获得很大商业成功的朱崇君说：“现实环境下的中国程序员不仅要写好程序，而且还要学会经营。尽管理论上说，写程序的只管写好程序，搞市场的只管搞好市场，这是社会的分工进步。但在目前的中国，如果程序员最后不想落到为别人打工的地步，还是要学会自己经营。你整天在琢磨程序，而你在公司中却整天被别人琢磨，最终吃亏的必定是你。”

朱崇君的话可能绝对了一些，但无疑是肺腑之言。在经历了单打独斗之后，渴望与人合作；然后合作失败，灰心丧气，再回到单打独斗。朱崇君在与人合作方面无疑有着局外人难以理解的切身体验。

关于高级程序员和市场合作者最终决裂的例子多得不胜枚举。我想这里面可能有两个方面的原因令朱崇君们伤透了心：一是急功近利的生意人心理使合作土崩瓦解；二是自己在合作之初没有想到用法律、合同的形式保护自己的权益。

朱崇君在众多的程序员中，还算是比较知道如何运用法律手段保护自己权益。要不，他也不会有今天的成就。比如，在和其他公司合作的时候，只签一个版本的合作。这样，主动权就始终掌握在自己手中，不适宜合作时，可以通过软件升级解除原来的合作关系。再比如，朱崇君还在信息中心工作的时候，每年都要单位出具证明——CCED 是朱崇君用自己的计算机在业余时间所做的业余发明。因此，朱崇君就没有周志农在离开原单位时遇到的“自然码”是不是职务发明的麻烦。

朱崇君精明能干、头脑清楚。他最早在国内提出软件注册销售概念，并在 CCED 的销售上成功地付诸实施。软件注册销售是避免软件在流通渠道上价格翻一番，软件开发商和用户共同受益的一套行之有效的软件销售方式。

朱崇君的公司名字叫乾为天，据说是八卦中的上上卦。希望这一卦能够保佑 CCED 顺利平滑地移民到 Windows 上来。

金山西点军校

金山 BBS 被称为西点军校，站上有光荣的少尉、中尉们。其实，金山公司本身就是一个程序员的军校。

在这个军校里，作为校长和副校长的求伯君、雷军都曾经是闻名全国的程序高手。但现在这两位高手都很少有时间写程序了。他们在忙经营。金山公司现在应该是国内产品线最长、最全的软件公司。它先后推出了从通用的“WPS 97”、《金山词霸》到应用类的“金山书信通”、游戏类的“剑侠奇缘”、“金山游侠”再到教育类的“金山单词通”等 6 个新产品。怎样把这六个产品都规划好，让每个产品都挣钱，是两位程序员出身的老总要写的最难的“程序”。为此，雷军 10 年来没有学会的抽烟终于学会了，而且烟瘾还很大，并且老是鼓捣着不抽烟的朋友“尝一支，挺过瘾的”。为此，求伯君也不能在珠海过他的安稳日子，三天两头地往北京飞。

求伯君和雷军都十分爱玩游戏和 BBS，为此，金山建立了中国最大的两个 BBS——西点和西线，出了中国第一个游戏“中关村启示录”，和中国第一个真正可玩的 RPG 游戏“剑侠情缘”。但现在无论是求伯君还是雷军都没有时间上站“飙信”和摆弄游戏了，他们的任务是率领金山尽快闯过中国软件业在 Microsoft 的重压之下面临的最困难时期。

求伯君是一个不太善于言辞的急性子。在珠海金山，求伯君为我们做演示用的 DEC 显示器左上角的塑料裂开了一个缝，求伯君说那是他们心急火燎，抱怨机器时，气得用手砸的结果。给我们演示《剑侠情缘》的时候，光驱出了一点问题，声音总是不对，求伯君急得不等光驱灯灭了，就撅开仓键把正在飞速转动的光盘取出。

但求伯君也有慢条斯理、坚韧不拔的时候，以及耐得住寂寞的勇气。WPS for Windows 小组一干就是 4 年，虽然其间经历了《盘古》的挫折，但求伯君还是坚持慢慢来，百折不挠地继续做 WPS97，并最终把它奉献给了渴望已久的忠实用户。

相对求伯君，雷军要“伶牙俐齿”得多。无论是推销金山的产品，还是论述金山的策略，雷军总是振振有词，头头是道。雷军作为一个好记者的天赋不光体现在说上，他的文章中有行云流水般流畅的《我说晓军》；也有周密翔实的《微软都做了，我们做什么》。我们经常开玩笑说，雷军在软件上的成功使媒介少了一个好记者。

由于求伯君和雷军都是程序员出身，所以，他们最知道程序员的辛苦以及他们最需要的是什么？这是西点军校里人才济济的最根本的原因。

在金山的“西点军校”里，我一下子记住了雷扬这个名字，是因为他仅在上海读了一年多本科就不上了。敢于只上一年大学的人毕竟不多，但求伯君即说，如果他能够预知未来，他就不会上大学或者不会上那么多年大学，他要腾出时间先去深圳，而后赶海南的机会。关于大学教育对一个优秀程序员成长的有何意义，我的一位十分谦虚谨慎、已经联系好出国但不拿到签证不向父母公开的朋友说，“他将来可以养家糊口的编程本事以及真正有用的知识都是自学的。”

雷扬是一个略带羞涩、很清秀的小伙子。我问他，大学突然决定不读了，父母没有表示异议吗？雷扬说，我的父母认为我已经长大了，有能力选择，他们已尊重我的选择。

1992 年 11 月，刚刚 20 出头，从广西南宁来上海念书的雷扬没有坐在大学的课堂认真听课，而是坐上上海加华电视电脑有限公司开发二部主管的位置，那时他们主要从事三维动画系统与字幕机系统的开发。其中，1993 年初，由他独立完成的“三维动画系统曲线汉字输入模块”，为公司创造了很好的销售业绩，并使公司获得了 Autodesk 公司开发商的资格。

尽管雷扬的本科只上了一年多，但他包括英语、数学在内的各方面的基础都很扎实，网络更是玩得很熟。雷扬到金山公司写的第一个软件是“金山词霸”，这个产品一出手，就比做了很多年，版本号数字不知是“金山词霸”多少倍的普通词典高出一截。

比起雷扬的羞涩，1997～1998 年任北京金山副总经理的蒋涛可谓“久经江湖”，精干老练。1991 年，蒋涛从四川大学数学系毕业后，放弃了武汉市工商银行科技处的安逸工作，于 1992 年 8 月加入珠海巨人集团，6 个月后，由于工作出色，任开发四部部长，后任手写开发部部长，中文应用软件公司总经理。领导开发成功了巨人手写电脑Ⅰ代、Ⅱ代。后来，巨人战略转移，重点开发保健品。蒋涛毅然离开巨人集团，和李明合作开发销售《快道电脑助理》。《快道》这个不错产品的最后失败使蒋涛明白，一个软件的成功靠的不光是编程，学会市场的营销同样重要。这样 1997 年，蒋涛来到了正在招兵买马的北京金山公司。

1998 年，蒋涛离开金山，先和“超级解霸”的作者梁肇新合作了一段时间，梁肇新在巨人的时候曾是蒋涛的手下，但是一段时间后，作为豪杰公司总经理的蒋涛又离开了豪杰公司，成立

了美达美公司。在中关村闯荡了两三年，蒋涛认为他学到了怎样做市场，尽管他不喜欢北京的生活，但是他已经离不开了中关村。

雷扬和蒋涛他们是新一代程序员的代表，他们知识结构相对于老一代程序员来说要全面一些，但由于今后的程序编写更多地要强调标准化、模块化和多人共同开发，年青一代程序员成名的机会将越来越少。

在软件界，我们将要面临的是商业推销的时代。过去，一两个程序员个人打天下的时代将渐渐隐去。商业的标准经营使中国软件业失去的仅是许多传奇的故事，换来中国软件业的繁荣，那是可喜可贺的事，但如果失去传奇故事的中国软件业，从此，再没有了灵性和活力，那么，我们又将如何看待当前正在发生的这种变化？

雷军的中关村生涯

□雷　军

1987年，我进入了武汉大学学计算机。武汉大学环境相对宽松，大二时我就在武昌电子一条街游历，对于小公司之间相互欺诈我非常理解，为了生存，他们可以没有任何商业规则和信誉。

1989年夏天，我第一次到中关村朝圣。当时，两通两海占据主流，联想叫计算所公司，方正叫北大新技术公司，规模还不是太大。第一感觉就是浓浓的商业气息掩盖在更浓的树荫下以及掩盖在中科院、北大和清华的招牌下。待了几天，没有找到圣地的感觉，怅然而归。

也就是在这一年，我开始一个程序员的职业生涯，我的第一

个商品软件开始销售，与此同时，我立下宏愿：将来一定要开家软件公司，让我们的软件运行在每一台电脑上。

1991年我要毕业了，当时只有一个想法：到北京去！理由也很简单：一是看到好的产品，不用付长途电话费就可以问，因为绝大多数信息产品都是北京产；二是看展览，不用坐火车；三是北京高手多，可以好好过招。我们一起到北京的有很多人，后来不少人在中关村干得相当成功。

毕业去向有两个选择：一是到航天部研究所去；二是去方正。今天，同样选择摆在任何一个毕业生面前，我相信选方正的人更多。我选择了前者，因为我一直想在全世界最领先的地方工作，磨砺自己。到了研究所所在地（北京东高地），我有些失望，这个地方离中关村足有30多公里，需要转三四次车，两个半小时。我没有想到，到了北京，离中关村还有这么远。

为了中关村，我周六一下班，就往中关村赶，周日晚再回来。有时候，就周日晚侃一晚，第二天5点第一班公共汽车往回赶。我就是如此钟爱中关村！

我对周志农非常佩服，就像一个歌迷崇拜大歌星。我在中关村结识的第一位名人就是周志农（自然码的作者），至今还记得当时的情景：一个周六晚，一个清华的朋友说给我介绍周志农，他在民族饭店等我们，我和他立刻就从学校出发，骑了50多分钟的车，见到周志农的时候已经是晚上10点，他一点架子都没有。后来，我帮他干些活。在和这些“大腕”交往的过程中，我有了足够的自信：写程序，我不比北京的高手差。

再后来，我认识了求伯君，就到珠海金山工作了一段时间，但我还是喜欢中关村，就在中关村开始创建北京金山，接着在村里待了七八年。其中曾想过去硅谷，最后还是没有舍得离开。

我想我应该算一个老村民，我也有些在村里倒腾机器的朋

友，他们一天到晚就是宴请、卡拉OK加保龄球，我也了解他们做生意的态度，但我相信他们并不能完全代表中关村。中关村中还有像金山这样的公司，为振兴民族软件业的目标在努力，假如我们开发的WPS 2000在市场上完全超越了Word 2000，我相信我们所做的所有工作都能被承认。金山非常像学校，人人都很友善，也很用功，在晚上11点还有不少人待在办公室里。

中关村里有骗子，也有寻梦者，更有民族产业的斗士。

中关村就是这样的一个地方，我喜欢中关村。

尽管伤痕累累 还是愿意过程序人生

程序人生这个词是借来的，西点BBS站上专门有个信区叫做程序人生，此信区专供程序员交流编程心得，共同探讨、解决编程中所遇到的难题之用。因此，这个信区的主旨和作用同本文将要描述的程序员有关程序的人生可能并没有太多的联系。程序人生信区说的是程序，而我这里讲的主要是写程序的人以及他们的喜怒哀乐，之所以借来一个别人已经借用过一次的题目，是因为，我觉得程序人生这个词太能概括程序员的一生了，程序员除去程序还有其他人生，但有关程序的那部分在程序员的一生中无疑是最重要，也是最主要的，甚至可以说，程序员的其他生活都附着在程序人生之上，因它而喜，为它而忧。程序人生由程序员自己叙述应该更加真实可信，我这里越俎代庖，一则是因为大多数程序员除了编程之外就没有时间和兴趣专注于别的事情，二则是因为并不是所有的程序员都具有程序员出身，都有现任北京金山总经理雷军那样旁征博引的本事。近半年来，我接触过十几位程序员，他们给人的第一印象就是木讷、羞涩和不善言辞，所以，业界从来就不缺知名的企业家、总经理、公司以及产品，而

名声远扬的程序员却是凤毛麟角。

程序员众生相

同是程序员，彼此也有很大的不同：有的程序员一个软件写下来，就能形成自己的风格；有的程序员则喜欢变来变去，实现相同的功能，每次程序写的都不相同；有的程序员“路子很野”，写起程序来，没个规矩，什么都敢改，追求高效率；有的程序员却循规蹈矩，一切按标准写，不敢越雷池半步，以程序稳定可靠为最高目标；有的程序员写程序必须绝对安静，所以要白天睡觉，晚上写；有的程序员则能乱中取静，一边和别人闲聊，一边敲程序；有的程序员什么都想做，写过许多半成品；有的程序员却从一而终，一个程序一写就是7年；有的程序员写程序很有条理性，注释很完整，可读性很强，以求日后容易维护；有的程序员则是天马行空，想到哪写到哪，写到哪，就改到哪。写完了，自己都不知道该从何读起；有的程序员特别讲究界面，特别看不起界面做得很粗糙的软件，有的程序员则不以为然，认为像PC-ToolS5.0那样实用的界面最好；有的程序员喜欢编书，觉得编书很有成就感；有的程序员则喜欢买书，什么书都买，却未必有时间看；有的程序员很“自私”，写程序，过度地占用资源或者过度地“霸道”，从不考虑同时运行的其他程序是否能正常运行；有的程序员则彬彬有理，温文尔雅，很礼貌地对待其他程序，力求与它们“和平相处”；有的……；有的……真难以尽述。有人以周志农请王磊写自然码6.0 Windows版为例，认为程序员过了30岁，就廉颇老矣，而程序员雷军则自信他能干上一辈子，有人把程序员分成DOS版的和Windows版的，但有人却认为以软件体裁划分程序员更加合理。风格迥异的程序员众生相，实在让我们看花了眼，看不清楚到底怎样的人生才算真正的程序人生，

让我们还是来看一看。

一个程序员的真实状态

我曾经与一名程序员——小李同在一个房间住了两个月。这段时间里，我的作息时间整个给倒了过来，因为在凌晨 3 点以前，小李几乎从未倒头睡过觉。虽说，他的工作房间在我们卧室的隔壁，但他总是时不时地到卧室来拿毛巾擦把脸，喝口水，找些干粮吃，弄得我根本睡不好一个整觉，最后我只好按照他的作息时间表走，但是白天，我又缺少他那种天塌下来也能睡得香的本事。在这两个月里，我几乎没有看到过小李洗衣服，衣服脏得实在没法穿了，就换上一件以前换下的脏衣服或者干脆买一件新的。除了吃饭睡觉以外，他总是在写程序。那段时间，小李没日没夜地赶程序，是为了出国。后来，他终于如愿以偿地踏上了美利坚的国土。当时看，像他这样出国就工作的机会实在难得，他的境遇让他那些正在考托福、GRE 的哥儿们羡慕不已，但这个签证得来确实不易。美国老板要的是一个 Windows 加密程序，而小李原来主要从事的是 DOS 中文平台的开发工作，对 Windows 并不是太熟悉，他当时有的只是足够的聪明和边学边干的勇气。美国老板看中了小李的潜力，但对他究竟能不能按时拿出产品来，心里并没有多少底，所以，他当时并没有承诺，一定能把小李弄出去，只是说：你先在国内干吧，每月给 500 美元、做的差不多了，再 E－mail 给我看。于是小李就干，那时究竟能不能出国，小李心里更没有底，他只能用自己的程序向美国老板证明，把自己弄到美国去是值得的。

好的程序不光需要才气，更需要力气。3 个月下来，在学校是体育健将的小李总是觉得自己心跳加速，体力不支，有一段时间，他老怀疑自己心脏出了问题，还去医院看了几次。

但到了美国又怎么样呢?

我刚刚收到小李发自美国的电子邮件，mail 说："我到公司的第一天，老板说，你必须付办签证的 3000 美元。尽管，当时在国内，他说我不用付这钱。然后是租房子，公司不肯给我担保，结果，我被迫借钱付安全费，去租一间昂贵的房子，一月 500 美元。现在我除了吃饭，剩不了几个大毛。每天只想着，是不是有钱付房钱和买吃的。我的薪水很低，但是光税就要交 37%，很惨。而且，老板每到周末准说：'星期一给我一个 new version（升级版）'。"

小李的老板是一个中国人，他如此欺负一个比自己小几岁的同胞是不是太过分了。所幸的是在本文付印之前，我又收到了小李找到新工作的 mail。李兄多保重。

小李是学力学专业的，1995 年才开始正式成为一个程序员。他的经历使我再次相信：好的程序员仅凭学校教育是不够的，有一个奇怪的现象能对上述结论提供有力的支持，那就是中关村好的程序员几乎都不是计算机系出身的。

我的朋友小王现在中国一所著名的学府读计算机硕士。他的导师动员他读"直博"，被他断然拒绝了，因为他觉得现在做的"学问"并没有多大用处，他说："我们现在做学问就是做论文，而像我们研究网络并行处理的，国内几乎没有做试验的条件。因此，做论文就是收集资料，综合借鉴资料而已，这样的论文不做也罢。"

我这位朋友酷爱编程，可编程在他现在所在的实验室里，是不值一提的雕虫小技，以致小王现在连在实验室里写程序的勇气都没有，因为怕别人看见，笑话他又不务正业了。实验室里的同仁提起小王，都说小王"动手能力"很强，但说这话的时候，却

并没有多少尊敬的意思。我的另一位朋友现在读计算机博士，靠在外面接些编程的活补贴零用，我曾经问他："为什么读博士?"他说："硕士毕业没有什么好去处，所以就读了博，读博至少可以继续待在北京等机会。至于读博士对编程能力有什么提高，我则一点都没感觉到。"我还有一位朋友，也是计算机博士，可几年博士读下来，他却发现做策划更适合于自己。

这就是目前的计算机教育。一位数学硕士出身的编程高手说："不要相信计算机等级考试能挑选出好的程序员，公司的老板如果以计算机等级考试的成绩录用员工，更是荒唐透顶。因为一个没有摸过计算机的人，只要像考英语一样地做题目，背例题，照样可以拿一个计算机等级考试的高分。"

一个肯吃苦的学理科的聪明人，有一些写程序的天赋，一般只要一年就可以成为一个程序员，但仅有编程能力是不够的，你还要有编程的机会，就是说，要有人愿意一个月给你 2000 元工资，请你做软件，这样你就可以在参与一个软件工程中，积累编程经验。编程经验对于一个程序员来说，要比擅长汇编或是 VC 更重要。接下来，需要的是持之以恒。北京金山总经理雷军谦虚地说：他已不算是一个好的程序员了，因为他已经没有足够的时间，像他的同事那样每天编程 8 小时，一干就是一二年。

明星制软件署名以及同老板的关系

这两年来，大家感兴趣的话题莫过于廖恒毅去了 Microsoft，吴晓军离开晓军公司又"回到"晓军公司，周志农"侵害"了自己所写程序的版权，王江民亲自出山从烟台杀到北京推出 KV300，一炮打响，丁鸣飞离利方写出了兼容性好又很"温柔"的汉神中文平台，简晶离开中国龙，投靠希望……

这些消息无不与平时一声不吭、一旦发生变动总会引起震荡

的程序员有关。这或许是程序员最值得骄傲的时候。从这一次又一次的爆发之中，程序员的价值得到了集中地体现。想涨工资的程序员不妨多向老板提提这些事。

我知道一个程序员，他十分不满意老板给开的工资和位置，于是他就和老板说：某某公司要挖我，一月给 4000 元，让我主持开发某产品。老板一听急了，马上说："我也能给你这个数，你还是留在本公司主持开发咱们自己的产品吧。"最终，这位程序员如愿以偿，既长了工资，又主持开发成功了质量过得硬的产品，名利双收。因此，对于一个程序员来说，如果你觉得自己的价值和所得不成比例，第一步，你不应该想到"跳槽"，或者消极地怠工（对一个程序员来说，消极怠工并没有什么好处，你不写程序，别人只会认为是因为你不会写，而不是你不愿意写，程序员只有在不停地编程之中，才能得到锻炼并证明自己，从而实现自我），而应主动找老板推心置腹地谈一谈，如果你确实有水平，而老板又是个"懂事"的人，那么，你的要求和想法极有可能得到实现，因为公司一般不愿意像换推销员那样走马灯似地换开发人员。程序员一走，可能就意味着一个产品的流产，而给程序员多加一二千工资对于一个公司来说，并不算什么。孰轻孰重，老板心里自然一清二楚。老板和程序员矛盾的焦点除集中在工资待遇上以外，还体现在软件的署名上。

公司老板认为：软件是软件公司集体智慧的结晶，不是哪一个程序员或哪几个程序员的私人作品，程序当然是程序员写的，可文档呢？包装呢？技术支持与服务呢？这些都是软件不可或缺的部分，可这些并不是程序员所全能做得了的。况且，Win95 的作者是谁？OS/2 的作者又是谁？公司老板不同意程序员在软件上署名的真实原因是：不愿意让程序员的地位凌驾于公司之上，因为程序员一旦成为明星，他会身价倍增，就有了和老板叫板的

资本。成为明星的程序员对于公司的作用已不仅仅体现在其高超的编程能力上，他更多地成了某个软件产品，甚至某个公司的象征，他的去留意味着某个产品，甚至某个公司的兴衰。我们经常听到这样的说法：某某跳槽了，某某去美国了，某某另开公司了，所以某产品或某公司不行了的说法。因此，一位软件公司的老板说：培养编程明星等于往自己身上绑定时炸弹，明星制可能对一时吸引用户，笼络程序员有用，但从长远看，弊大于利，因此，明星制是危险的明星制。

通过下面这件事，我们大致可以看出在软件署名问题上，老板和程序员之间的“较量”有多么的微妙。

事情是这样，本来老板对程序员在软件上署名，并未表示强烈的反对，程序员们就把各自的名字给署上了，软件快打包时，老板突然婉转地提出，要把作者署名给抹掉，程序员一听，二话没说，就给去掉了，老板很高兴，但在这个软件卖到用户手中运行 3 个月后，原来被隐去的程序员署名会再次显现出来。

另外，程序员之间对软件署名，也存在着不同的看法，比如，有的程序员对有人在软件上署名软件专家某某某就很是反感，他说：他不明白软件专家是职称呢？还是某个权威机构授予的，如果是自封的可就没多大意思了。再比如，一个软件是开发小组的集体劳动的成果，最终却署上了某一个人的名字，其他程序员心里是什么滋味？

程序员老板

最好的程序员是那些有天分，爱编程，能吃苦，甘于寂寞，身体又好的默默无闻的苦干者，他们并不被很多人所知，因为他们当中的绝大多数没有鲍岳桥以及梦之队的幸运，他们在苦干了几年之后的某一天，突然发现自己除了编程能力提高了很多以

外，还是一无所有，所写的程序是“职务作品”，所挣的工资仅能“糊口”。这时，有人觉得编程既苦又没有前途，于是就去炒股票；有人则想多挣一些钱，于是想办法出国挣美元；有人觉得还是无忧无虑的“田园生活”清高，于是干脆离开中关村回家“务农”；更多有想法，有主见的程序员则不愿受老板“盘剥”另起炉灶，张罗自己的公司。既是程序员又是老板，努力编程为自己挣钱，这是一种理想状态，可在这种状态下的成功者却屈指可数，因为同时兼备经营和编程两方面能力的人才确实不多。算起来，WPS的作者求伯君可以算一个，CCED的开发者朱崇君可以算一个，KV300的发明人王江民也可以算是一个。

但写出畅销软件《华文办公排版系统》的捷闻公司的老板姚志军却认为：程序员出身的软件公司老板今后会越来越多，而且成功的机会也会越来越大。姚志军解释说：“前几年，程序员开公司饱受波折，是因为还没有摸到市场的门道，因此栽了不少跟头，但通过这几年的摔打，对于产品如何定位，如何制定价格策略，怎样做宣传，怎样疏通渠道，怎样选择合作伙伴，这些事情程序员出身的老板心里多少都有谱了。”

姚志军现在不再做软件公司的老板了，他凭着自己的技术在一家系统集成公司“打工”，过得还挺好。

相对硬件来说，做软件所需资金较少，在当前，价格已经透明的市场上，硬件厂商拼的是规模和资金，而软件的竞争则更多地集中在市场定位和软件内在质量的好坏上。所以软件业对于一穷二白的程序员来说，是一个取得成功的捷径。CCED几乎没有什么投资，也没有投靠任何公司，全靠朱崇君自己一个人干。CCED在软件质量上也没有好上天去，它仅仅是抓住了WPS制表不方便这一条，就取得了极大的成功。诸如此类的成功激励着越来越多的程序员投身于老板的行列。

对于一个程序员来说，一生只要找准一次定位，抓住一次机会，此生足矣。因此，今天我们看到许多惨淡经营的小软件公司还在那里艰苦地维持，对于这些程序员出身的老板来说，或许替别人打工，都比现在一年挣的多，但他们还在坚持做自己的事业，因为他坚信，只要坚持不懈地努力，迟早会在软件上抓住机遇，而如果就此放弃，他们则一点机会都没有了。

中关村企业为什么长不大

方正董事长张玉峰刚办公司的时候，经常到当时曾经是中关村象征的科海楼上逛一逛。但没过多久，张玉峰就感觉到像科海这么办企业办不起来，原因是“科海把企业办成了百货公司出租的柜台”。“同一样东西，这个柜台卖5块，到另一个柜台，挑明刚才柜台的报价，就会得到4块5的报价，最后这样东西可能会在3块钱的柜台上成交。这怎么能行?”在张玉峰眼里这种企业成不了气候。

能否期望生意人变成企业家

走进中关村，满眼望见的就是在大小柜台前忙着吆喝的生意人。这些生意人大都精力充沛，手脚勤快，口齿伶俐，干练中透着精明。他们一般都能做到：一旦你对他们所经营的产品表示了兴趣，他们就

有办法让你在他这里把货给买了。

生意人利润一般都很薄，一台价值 4000 元的打印机大约只能赚 40 元左右，一块解压卡能赚上 10 元钱已算很不错的生意。因为利润薄，所以生意人之间拼的是精明，怎样“扎货”，怎样“炒货”，怎样“调货”，怎样降低成本，怎样减少库存等等，样样都要心里有谱才行，否则，稍不留神就有蚀本关门的危险。

精明是生意人赖以生存的法宝，靠着精明，生意人支撑起一个又一个小公司的门面。但精明也是一把双刃剑，太过精明，反而会成为自己从生意人向企业家过渡的严重障碍。许多小公司因为产品技术对路，逢上了千载难逢的发展机会，但每每却因为其老板生意人积习难改和太过精明的缘故，难以实现向企业家的跨越，而导致其公司也错过了一个又一个发展的良机。中关村不乏精打细算的生意人，所以生意红火的小公司不在少数，但中关村绝对缺少有气魄的企业家，所以中关村成气候的大公司太少太少。

生意人小本经营惯了，每天念叨的生意经是“花最少的钱，获取最大限度利润”。所以，生意人一般从不去考虑“花更多的钱，获取更多的利润”。这是因为常做小生意的人经常看到周围的“难兄难弟”接二连三地关门大吉，自己免不了要时时绷紧是否赔本这根弦，时刻提醒自己这次可千万不要做赔了。故而，生意人一般只会在不蚀本的前提下去考虑赚钱。如果你告诉他投资 1 万元，准保有 500 元的利润，而投资 10 万元，有 70% 的可能赚 20 万元，但也有可能血本无归，相信大多数生意人都会选择前者，因为生意人宁可不赚 20 万元，也不愿意承担蚀掉多年惨淡经营积累下来的老本的风险。谨小慎微、斤斤计较、患得患失、注重眼前利益，对于一个生意人而言可能算不上什么致命的缺点，正是这些生意人的积习在生意人和企业家之间划开了一道

难以逾越的鸿沟。我们先看这个例子：A软件从开发出来的那一天起，一直到它最后被灭掉，技术上一直是最好的。技术上的优势使A软件有很多机会成为市场上的NO.1，但它却一次又一次的丧失了机会。在应该大规模做广告的时候，生意人出身的老板却总不敢把大笔的钱投在说不好有多少效果的广告上。他也知道要做广告，但又总是畏首畏尾，打一两次广告，看不十分见效，立即停止，心中大喊赔惨了。但过了一段时间，产品卖不动，老板又觉得不打广告不行，于是又打了一两次广告，然后，又不十分见效，于是再停止，可产品还是卖不出去，于是再次想起应该打广告……，如此循环往复，尽失先机，坐等竞争对手逐步完善产品，然后通过铺天盖地的广告宣传和一系列的市场动作，迅速挤占了绝大部分市场。广告需久做，需要做出声势才会收到较好的效果，在计算机广告浩如烟海的今天，谁会注意只打过一二次的小广告呢？

A软件失败的另外一个原因是，没有适时预装上两个能使A如虎添翼的知名度和市场份额都十分大的应用软件。A当初不愿意花钱预装这两个软件的原因是，产品刚出来，还没有赚到几个钱，就先要花几万元授权这两个软件，万一自己的软件连这几万元都赚不回来怎么办？而等到A软件经过几年的小本经营终于赚了一些小钱，转回头来再想预装这两个软件的时候，却已不是几万元能解决的事了，此时这两个应用软件的开价又是连A老板自己也不知道自己是否能赚到的数目，此时A老板又一次犹豫了。不过，A老板这次犹豫是对的，因为此时即使A预装上这两个应用软件，但在同类产品已经完全主导了市场的前提下，A软件再难有什么作为了。生意人因为“出身”的缘故，在大局方面缩手缩脚尚可以理解，而生意人对内管理的“斤斤计较”却每每让手下的员工暴跳如雷。

以下这些现象在生意人开的公司里是司空见惯的事：

程序员这个月对公司“贡献不大”，扣200元工资；软件开发完成，进入维护阶段，原来开发期内的一些优惠待遇立即取消；春节员工回家探亲，回去的车票早给你买好了，让你高高兴兴回家，而返回的车票却从不提报销的事；20元的出租车票事先没向老板请示就不给报销……，这都是些小事，而且圈内员工大都是些讲面子的读书人，他们会在老板一个暗示、一个迟疑、一段拖延之中迅速读出“拒绝”的意思，并且马上会放弃要求，这样从表面看，大家还是彬彬有礼地一团和气，但此时员工已被伤透了心，“我在老板心里连20元出租车票都不值，那我还在这里干有什么劲!”如果“爱人的心是玻璃做的，碎了以后就难以再愈合”，那么“员工的心更是玻璃做的”，而能够伤员工心的除这些“小事”，就是老板的承诺不予兑现。先给员工一个梦，然后再无情地打碎它，这是很残酷的事。生意人事先许诺的那样好，只是为了一时地笼络人心，让你此刻“玩命”地为他干，而等到工作一旦告一段落或者他找到了代替你的人，那些往日的甜言蜜语也就成了过眼云烟。生意人当初承诺的时候，根本就没有做兑现的打算，他只是为了在短期内刺激你一下，所以他根本也就没有想过今后不给员工兑现怎么办？但老板如此这般地言而无信会彻底丧失人心。心散了，一个公司也就走到了尽头，还谈什么上规模呢？

生意人对外的言而无信集中地体现在对合作伙伴的空手道上。B公司说好了付3万元在自己的软件中套装C公司的D软件。付款之前，B公司要求C公司先提供一个测试版，这要求合情合理，C公司就给了B公司一个测试版，岂知B公司测试是假，卖钱是真，很快就拿D软件的测试版卖了2万多元。B公司的如意算盘是这样打的：先拿测试版挣足了3万元，然后再拿这

3万元，去买D软件的正式版，完了，再把事先卖给用户的测试版换成正式版，这样等于不花一分钱“套”了个D软件。岂知C公司见B公司在付款问题上一拖再拖，毫无合作诚意，毅然决定，B公司就是把3万元送上门来，也不给B公司正式版了。如此一来，B公司就等着挨付过钱而只拿到测试版用户的骂吧！B公司从此在用户心中是一个怎样的形象和怎样一个信誉，可想而知！

生意人一项日常工作就是要账和赖账。你欠我的，我欠他的，他又赖着你的账不还。有些生意人有一个坏习惯就是喜欢欠着别人的钱不还，仿佛不欠别人的钱他就睡不着觉。我认识一个生意人，他账户上明明有钱，可就是一脸穷酸相地叫穷，非要等到合作伙伴警告他，如果再不给钱就停止供货的时候，他这时才很不情愿地把款给付了，最终一分钱也没有少付，还落了个“口碑不好”的名声，这又何苦呢？大约是“精明无意识”在作祟吧。

最后需要特别指出的是，小公司的老板并非一定就是本文所指的生意人，大公司的老总中也不乏有人存在着这样或那样的生意人意识。北京江民公司是家小公司，可老总王江民的气魄和胆识却决非一般生意人可比。为了改进、完善、宣传、推广KV300，王江民投入了KV100、KV200以及他多年科研的几乎全部所得。KV300成功了，其成功的不光是这个产品的成功，它更向人们展示了王江民作为企业家的风采。生意人在成为企业家以后，仍然可以精明，但必须从原来“内含丰富”的精明中剔出那些只顾眼前蝇头小利，不做长远打算的精明，剔出那些损人利己，有损自己名声的精明，化过分的精明为真正的有气魄、有胆识、有勇气的聪明。

谁知“攒机器活有多难做!”

大家能在中关村电子一条街上看到公司多是以往被称为“攒”机器的公司，它们中较为出色的现在也在墙上挂起了生产许可证，但其PC的年销售量总在万台左右徘徊。

多少次，这些小公司试图通过多年“攒”机器的积累，往大处做，成为第二个联想，但是当它们这样做的时候，它们发现，它们遇到的困难不仅仅是它们的能力问题。江湖太凶险了，而它们只有活在“城市边缘”的份。

1996年9月的那次质量抽查，对它们的刺激太大了。它们也有一些诸如“中关村15家公司向用户联合承诺”的反击，但这些反击都显得苍白无力。1996年以前，兼容机最少占中国微机市场总销量的三分之一，但是1996年之后，兼容机的地位被严重地削弱了。

那件事的经过是这样：1996年9月18日，国家技术监督局会同原电子工业部向新闻界宣布：在'96微机产品质量国家监督抽样检查中，PC的合格率仅为61.5%，其中，未获生产许可证的兼容机公司质量问题严重，合格率仅为30.8%。

“不合格”厂家的反应

当时我采访了4家被宣布为不合格或整改复查合格的企业。这些企业对此事的基本反应是：不回避自己机器存在的质量问题，并表示已经着手改正这些问题。关于生产许可证，各家都说自己在积极申办之中，并强调在申办期间，技术监督部门许可他们继续生产，他们在这期间的生产情况将作为对他们考核的重要内容。这些厂家总的认为，生产许可证中所要求的生产条件是

PC生产厂家必备的条件，国家用PC生产许可证的办法规范兼容机市场是十分英明而且是十分必要的，但对这次把“无生产许可证”、“产品质量不合格”、“不合格企业”三者挂起钩来，有的企业提出了自己的看法，他们认为，PC生产许可证，1995年才开始办理第一批，目前仅有100多家PC厂家办理了生产许可证，而全国的兼容机厂家数以万计，因此，办理PC生产许可证必然是一个有先有后的过程，不能说，谁稍后办理生产许可证，谁的质量就不行。另外有厂家反映，办理微机生产许可证是一个既花时间，又费气力的过程，现在许多企业正在申请办理，但没有3～4个月批不下来。

而主管部门说办一个生产许可证并非难事。“办理PC生产许可证虽说要按程序一步一步来，急不得，但对具有实力的兼容机公司办下来并不是一件十分困难的事，建一个8×10米的生产线，投资5万元左右，再投资几千元就可以把必备的检测设备配齐，因此，办不办生产许可证对初具实力的兼容机厂家来说不是一个资金的问题，而是一个重视程度的问题。而这一次的监督抽查，对未办理生产许可证的厂家来说无疑是一个强有力的督促。”

何为“传导干扰”

不合格企业感到最不平的是“二十七分之一”的问题，他们觉得在7大类27个项目的全面检查中，仅有一项传导干扰不合格，就定为不合格企业，这是不是太严格了。

承担这次测试任务的国家电子计算机质量监督检验中心的工程师称：传导干扰是电子产品电磁兼容性检验的一个项目，这次抽查不合格的企业70%的问题出在这里，而电磁兼容指标是国家标准中的强制性要求，因此，只这一项不合格就应定为不合格产品，没有任何商量的余地。

令70%不合格企业“落马”的传导干扰究竟是个什么概念呢？这个项目不合格会造成什么影响呢？国家电子计算机质量监督检验中心的工程师进一步解释说：传导干扰是用来衡量电子产品在运行过程中对整个电网发送电子干扰信号大小的一个概念。所有的电子产品在用电时都会对电网发出干扰信号，如果干扰信号过大，就会影响整个电网的用电质量，从而干扰到其他电器的正常运行。因此，大多数国家对电子产品的传导干扰指标都有一个硬性的规定，禁止传导干扰过大的产品生产、销售。

传导干扰并不十分高深，它是由于PC电源不合格引起的，兼容机厂家一般采用的150元左右电源，据介绍需要再加一个滤波线圈才能保证传导干扰检测过关，如果采用200～300元的优质电源，则没有这方面的问题。一位不合格企业的经理也表示，今后，会在PC电源配件选择上多加小心，以免因小失大。

我的未来之路在哪里

那次被宣布为不合格的厂家应该说都还是有一些规模的，至少，他们能一次拿出25台机器，供办理产品许可证时抽样检测之用。被宣布为不合格虽说会对他们的企业形象产生一定的影响，但从长远来看，对他们规范生产流程，提高产品质量无疑都是一个促进。建立较为完善的质量保证体系，对于初具规模的兼容机公司来说，尽管要费一些气力，但一个公司想要做大，要成气候，这些都是迟早要做的事，而且早做比晚做好，因为完善的质量保证体系是一个企业的立业之本。如果这些企业能正视“不合格”，化压力为动力，狠抓一下生产设施和质量保证体系的完善，或许坏事能够变为好事，或许这一次“败走的麦城”能成为一些有潜力的兼容机公司迈上一个新台阶的契机。而对于那些只有一间门面，一两个人，每天靠攒一两台机器过活的小兼容机公

司而言，这次监督抽查以及年初的“四无”PC检查无疑是敦促他们“转向”的强烈信号。对于这些小公司而言，继续“生产”微机无疑是不合适的。他们一没厂房，二没生产线，三没监测手段，在上不了批量的情况下，降低成本的惟一手段，只能是选用较为便宜的配件。那么，这些为数众多的小公司的出路在哪里呢？我想走联盟之路，可能是一个不坏的主意。几家或十几家小公司联合起来，全面整合各家在资金、市场、用户、品牌上的优势，共同主推一个品牌，这样大家既壮大了实力，充分共享了原有的各种资源，避免了品牌资源的浪费，又形成了降低成本的批量，再加上兼容机对市场的快速反应能力，挑战品牌机还是有一定实力的。小公司走联合之路，具有先天的条件，因为原本小公司之间的相互“抓货”就是一件非常频繁的事，他们之间有着非常紧密的天然联系。因此，只要大家能正视目前的形势，有紧迫感和危机感，不以能赚几个小钱为满足，那么组成联盟应该不是什么难事。而对于那些不思进取，满足于现状的小公司，那它今后的出路只能是做大公司的经销公司，而非PC生产企业。

“螺丝起子”公司在品牌市场十分发达的美国尚且有一定的市场，更别说在当前特别强调性能价格比的中国市场了。另外，从技术上说，大规模、集成化、高质量的PC配件生产已经为保证兼容机的质量提供了一个很好的基础。因此，兼容机无论从市场上，还是在技术上都有存在的空间，剩下的就看兼容机公司自己怎样做了。

客观因素再强调也没用

面对发展道路上出现的种种问题，中关村满腹牢骚，以至于有些中关村聚会就把发牢骚写进了章程和主旨。

这其中，有“担心盗版，而不敢投资开发软件”的，有“不满17%增值税”的，有“痛恨走私，而自己又没有走私门道”的，有“咒骂偷漏税，而自己又在正经纳税的”，有“感叹国企信息化意识差”的，更有“抱怨相互杀价，利润微薄”的。总之，这些企业或个人在抱怨，在感慨自己生不逢时，发展环境太不好了、市场太不公平了。

不可否认，这些牢骚里有其合理性的一面，但过分夸大它们，一味地怨天尤人却没有道理，因为，这些影响业界的消极因素远没有想象的那么可怕，远没有可怕到危及业界健康发展的地步，相反整天牢骚满腹，于发展毫无益处。

在中国，软件盗版还很猖獗，但盗版能阻挡中国软件业的发展吗？当年，WPS的盗版数量最多，但盗版并没能阻碍WPS成为中国第一文字处理软件，也没有阻止WPS成为最赚钱的中文字处理软件。盗版远远没有把一个优秀软件扼杀在“摇篮”里的能力。倘若你的软件尚在“襁褓”之中，不够流行，盗版者又怎么会去“盗”你呢？一旦你的软件流行了，还怕什么盗版呢？UCDOS1993年一面市，就很快占据了中文平台的半壁河山，这其中，不乏盗版存在，但这影响UCDOS成为“当红”软件了吗？

软件需要勤勤恳恳、脚踏实地的编写，只要你有才华、肯吃苦，就能有成功的软件问世。当年的KV200、及时通等几个软件1995年脱颖而出，无不是埋头苦干的成果。这几个软件都有盗版，但我没有听见他们对盗版的抱怨，我只见到他们不断升级的版本。

有一种论调说：“目前危害国内计算机市场的最大问题是相互杀价”，意思是说，商家相互杀价，计算机的利润日下，由于利润微薄，所以提供给用户的机器也就没了质量保证和售后服

务，如此一来，既不利于商家，也不利于用户。

真不知道这是哪门子逻辑，难道利润薄，就可以没有质量保证，没有售后服务了吗？按照这种逻辑，原先计算机行业低透明度、高利润、高回扣时期，计算机的质量和售后服务应该是最好的了，因为那时的利润最高啊！但不幸的是，高利润时期的机器质量和售后服务反而不如现在。

利润的薄厚和机器质量的好坏、售后服务的好坏没有必然的联系，如果没有透明的竞争，商家即使赚足了你的钱，你也休想得到一流的机器质量和一流的售后服务。所幸的是，现在我们能够清楚看到，计算机硬件销售的利润在降低，但商家提供的机器质量却在上升，售后服务也从无到有逐步建立起来了，1994 年以前谁听说过“授权维修中心”这几个字眼啊！所以，利润薄，不是质量低、服务差的借口，更没有必要骂“商情”把价格搞得“太透明”，使你赚不到钱了。透明的价格竞争，有什么不好！它可以让原本就不该商家攫取的高额利润，返还给用户；它可以加速计算机界的优胜劣汰，使原本就不适合干电脑的人，去炒房地产或干些别的。平心而论，计算机产业并非低利润产业，数一数专业媒体或大众媒体上的计算机广告数量，情况也就一清二楚了。再说，你认为微机利润“江河日下”，可偏偏就有别的公司认为微机很有“做头”。

其他，诸如“某某偷漏税、走私，我不敢，我在价格上受冲击”之类的牢骚，本文不打算做过多的讨论，因为，真正做公司的人，是不会理会这些“鸡鸣狗盗”的，更不会羡慕他们，其次，我们要相信国家的法律迟早会和他们算总账

中关村商战风云录

一度被 KV300“逻辑锁”、“毒岛论坛”折腾得身心憔悴的 KV300 副总经理高宁说：“中关村企业一个最大的毛病就是特别关心竞争对手的日子是不是太好过了。如果竞争对手春风得意，就要想怎么对付他一下。”

非议第一

中关村最嘹亮的声音除去叫卖、吆喝、宣传、鼓吹自己，就是讽刺、挖苦、批评、非议自己行当里的第一，这两种声音，有时是同一种声音——贬低别人就意味着抬高自己，有时又交相辉映，相得益彰——一面拿放大镜挑第一名的毛病；一面毫不客气、毫不含糊地宣称自己完全有能力解决成为第一的种种问题。

按中国人的思维，只有拉下第一，自

己才有可能成为第一，故而，每个行当里的第一便成了自己所处领域的众矢之的。所以第一也有第一的烦恼。

自打联想宣布1996年其PC市场占有率第一以来，招来的非议可谓多种多样。首先，原来的中国第一和信誓旦旦要成为中国第一的厂商不承认联想的这个第一，并拿出相关市场调查公司的统计数字予以证明。其次，是来自媒体的调侃。某媒体的嘲讽策略是从根本上否定市场统计的严肃性，从而达到否定第一的目的。按照他们的逻辑，既然市场统计数据都要打上一个大大的问号，那么，皮之不存，毛将焉附？结论是：本来就没有令人信服的客观标准，那么，谁都可以自称为第一。如此推断，既然联想第一存在的前提都不牢靠，那么，联想第一的结论能靠得住吗？这种虚无的破坏主义，攻其一点，不及其余的操作方法很容易赢得满堂喝彩，因为破坏总比建设容易。任何一个市场调查系统，都不可避免地存在着这样或哪样的漏洞，让破坏论者听起来总是那样的头头是道，振振有词，但不管破坏论是多么地独到精彩，多么地具有批判意义，都不可能从根本上否定市场调查报告的参考价值。一个市场调查报告说联想PC第一，就像有一个报告说其他厂商是第一一样不足以说明问题，但如果大多数报告都说联想第一，那么，联想第一是不是更合乎情理了呢？最后的非议是，承认联想第一，但对联想取得第一的方式、方法嗤之以鼻："联想第一，是国家查生产许可证，打击'四无'产品，挤占了兼容机市场份额的结果"；"联想第一，是外国公司主推笔记本、服务器市场，在PC上未尽全力的结果"；"联想第一是国家保护民族产业，大机关、部委、工程强行配备联想机器的结果"……，总之，联想第一不是联想自身努力的结果。这种非议决不愿直面联想1996年苦练内功，自身素质有了巨大的提高这一事实。但是，如果不承认，看不到竞争对手能力的提高，而一味地

强调客观因素对竞争对手的有利，那么，你永远不可能成为第一。

科利华是做 CAI 的老大，但科利华在 CAI 领域并没有得到应有的尊敬和尊重。做素质教育 CAI 的软件商讽刺科利华是做“题库的”——只知道向学生灌输知识，而不注意学生以创造力为核心的内在素质的培养。素质论者以美国为例，说人家美国的 CAI 几乎全是素质教育和快乐教育（寓教于乐的美国说法），所以，我们的 CAI 也应该以素质教育为主，素质教育 CAI 必将成为未来的潮流。素质教育可能是未来的潮流，但在当前，考上大学无疑是每一个中国学生的梦想，上没上过大学以及上的是什么大学决定着绝大多数学生的一生，而科利华就是能“圆你大学梦”、“帮你上重点”，那么，你说这种软件需不需要，好不好卖。投用户所好是商人的第一原则，这一次素质教育教学 CAI 商怎么突然忧国忧民地为我们的教育方式、方法担忧起来了呢？这其中应该藏着许多背后文章吧！比如，自知做应试 CAI 一定做不过科利华，所以，另起炉灶干素质教育，而现在素质教育 CAI 市场还没有完全启动，所以必须挤压应试 CAI 市场，从应试 CAI 市场分一杯羹，故而必须向最终用户反复宣传应试 CAI 之短，素质教育之长。这大约才是忧国忧民地反复指责科利华的真正原因之一。

另外一批“现实主义”CAI 商明白，即使 1 万遍地指出应试教育 CAI 之偏颇和素质教育之重要，也不可能阻挡学生和家长想考高分的愿望，所以，也加盟到了应试教育 CAI 阵营。但即便是这样，他们也要明确指出，自己的题库和科利华的题库有着这样或那样的本质不同，总之，比科利华高明。所以，每次开 CAI 研讨会，科利华每每会被与会同行以“个人身份”讽刺挖苦，但仔细想起来，这也无关痛痒，面对现实，这些言论丝毫也

不可能动摇科利华 CAI 第一的位置。

如果说科利华可以对各种嘲讽置之不理，那么，北京江民公司的 KV300 则必须对各种抨击多加小心。因为科利华是上了规模的大公司，而江民公司则是 1996 年刚刚由烟台人王江民创办的新公司。虽然公司大小不同，但它和科利华面临的批评是一样的，谁叫他们都是自己行当里面的第一呢！并且，由于 KV 系列反病毒软件从 1995 年 KV200 开始一直雄居连邦软件排行榜第一名，持续时间长，所以惹来的麻烦也特别多。先是有人在广告中抨击杀病毒软件的安全性和可行性。接着，又有人在广告中称 KV300 只能在 DOS 上逞能，在 Windows 上低能，所以，只能对付 50％的病毒，用户也就存在着 50％的不安全。

对杀病毒软件的非议后来不攻自破，是因为原来攻击 KV300 的公司，事后也抛出了一个杀病毒软件。关于宏病毒，KV300 现在的清除效果丝毫也不比以宏病毒切入市场的杀病毒软件差，所以，越炒宏病毒，对 KV300 越有利。这样的结果连 KV300 的总经理王江民都奇怪："骂 KV300 的声音越响，KV300 就销得越好。"我想这恐怕有两个方面的原因：一是，攻击和炒作，无形之中使反病毒市场成为当前最为火热的市场之一，成为用户关注的焦点，使得这个市场被做大了；二是，KV300 作为反病毒软件领域的第一，其核心技术丝毫也不比现在市面上的产品差。所以，KV300 销售看涨当然是顺理成章的事。

最让 KV300 烦恼的不是人们有意无意的挑剔，而是从他们这里赚钱最多的合作伙伴对 KV300 非议，非要等到 KV300 断了他们的货源，他们的非议才会有所收敛。

UCDOS 作为 DOS 中文平台的第一，其优势是压倒性的优势。对它的批评，最著名和最长久的是一个个人用户完全没有任

何商业目的的在 BBS 上著名的篇章——“失望的汉字系统”。公平地说，这篇著名的图文并茂的多媒体文章有其正确的一面，但它也存在“攻其一点，不及其余”的问题。UCDOS 不支持 NC，上 BBS 以及直接写屏有问题，但这些应用的范围毕竟极其有限，在实用性和全面性方面 UCDOS 无疑是最好的。我的两个曾经做过汉字系统作为 UCDOS 竞争对手的朋友都说：“UCDOS 在功能平衡方面做得很好，它可能在某些地方不是最好的，但综合起来说，它是一个非常优秀和实用的汉字平台。”从“失望的汉字系统”看，抨击第一名，不仅是竞争厂商的乐事，最终用户也喜欢根据自己的喜好指点江山，因为反弹琵琶总能博得阵阵喝彩。

市场第一的产品不能说一定是技术第一的产品，但第一的取得却一定有它的道理。而我们现在对一些市场领先的公司，第一个反应往往是：它的第一源于宣传和市场策划的巨大成功，是广告堆积的结果，从而否定市场“NO.1”在技术上的大众性和实用性。这其实是一种误解，广告的效果是建立在过硬产品基础之上的，没有过硬产品支持的广告宣传是无水之源，起不了什么作用，更支撑不起一个市场的第一来，这里可以肯定地说，没有一个市场第一仅是靠广告堆积起来的。

市场第一在某些功能上可能比不上同类竞争产品，但综合起来，它一般是最全面的，是全能冠军。当我们对某类产品不是太了解，而又必须购买它的时候，建议你选择市场第一的产品。既然大家都选择了它，那么一定是选择它的理由更多，从众可能听起来不太好听，但相信大多数人的选择，正是选择软件中的“民主”。

Microsoft 的例子能够充分说明，排除非议，选择第一的合理性、可行性和安全性。尽管喜欢 Microsoft 的人不多；尽管大家讽刺 Microsoft 只是一个市场策划公司，并非以技术见长；尽

管大家对 Microsoft 的软件还没出来，就忙着吆喝，抢占地盘的做法，甚为鄙视；尽管大家把Windows 95改叫Windows 96，但你不得不用 Microsoft 的产品，你不敢赌气不用 Microsoft 的产品。因为它是第一，它是标准，它有最好的兼容性和实用性。

就像 Microsoft 产品不一定是技术最先进的产品，但它一定是大众化、实用化、满足大多数用户需求的产品一样，每一个行当里面的第一都具有这个特性，它们可能不是最好的，但它们一定是多数人认为是最好用的。所以，对大多数用户而言，排除非议选择第一，大多数时候，是最合适、最正确的选择。

网上袭击王江民

还记得两年前的毒岛论坛吗？它是发生在中关村的中国Internet上第一次有组织、有目的、攻击、诽谤、诋毁活动。在它上面主要有两个方面的内容：一是，大量诽谤 KV300 的言论；二是，提供制作 KV300 盗版盘的工具。

毒岛论坛不是用摆事实讲道理的方法讨论关于病毒的问题，而是使用文革大字报式的谩骂、污辱人格的方式，它把 KV300 的发明人王江民称为王奸民和王汉奸，并声称要打断王江民那条好腿（王江民的一条腿有残疾）。不知道这个网页的幕后策划人和王江民有什么深仇大恨。毒岛论坛自己恐怕都不想让人们相信它的观点，因为说服别人最好的方式是心平气和地摆事实，讲道理，以理服人，而不是动不动使用“把王汉奸赶出中国软件界”的极端词句。

尽管毒岛论坛摆出技术权威的姿态否定 KV300，但它做的另外一件重要事情就是盗 KV300 的版。毒岛论坛的盗版不是普通的盗版，它是在为不法商贩大规模地复制、假冒 KV300 提供

制作工具。这种盗版不同于把解密盘放在盗版光盘里，众多盗版软件一起打包 20 多元卖给用户的那种。毒岛论坛所提供的 MK 工具可以制作加密的 KV300，不法商贩可以把这些假冒的带有密匙的 KV300 套上假冒包装，当做江民公司出品的正版高价卖给用户。这种盗版批发商在成都被公安机关查抄了 3000 套盗版以后，挑衅性地给公安机关打电话说："不出 3 个月，我们将用盗版打垮王江民，让王江民白白地为我们服务。"

王江民谈恶性竞争

屡遭非议的王江民尽管对于这个题目应该有很多苦水要倒，但他在给我的信中说："稿件已完，较简单，没写实例，避免惹来麻烦。"

软件潜藏着巨大的市场，但这巨大的市场里正版软件占有的比例极其有限。在这有限的区域里，正版软件开发商们和代理商们使出浑身解数，殊死地争夺这一充满希望的未来。中关村是中国软件的集散地，为中国的软件发展做出了卓越的贡献。然而，最明显的恶性竞争在中关村软件业里也体现得淋漓尽致。一批又一批软件产品、软件开发商和软件代理商在盗版和恶性竞争的环境下悲壮地消失和陨落了，有人为此耗费了巨额资金，也有人负债累累……恶性竞争为什么在中关村里如此盛行？

政府行为的影响和市场规范

软件这种数字产物，在当今信息社会的各行各业都有市场，有市场就意味着有利润。作为政府的个别相关职能部门、管理部门也要参与，也要办公司。以市场规范为由，以批文、批号、许可证、销售许可权等等手段，进行排它或进行垄断。相当一部分

许可权是批给职能部门本行业或下属企业，这种权力有时被用来进行拉关系和权钱交易以及掺入股份。有些市场规范成为清理异己门户的法规，由此，营造了一个非常恶劣的竞争环境。

理顺市场和制定行业法规是必须的，是在公平合理竞争的前提下，决不能成为行业垄断和排它的保护伞。

据悉，财务软件规范较好，早已归口审批，但开发商不是财务部所属的企业，不存在行业垄断。教育软件现在面临是由教育部门专门来做开发还是谁都可以开发的问题。杀毒软件原来的行业保护和垄断极为明显，但现在公安部原所属的杀毒厂商已脱离公安部，这真让人高兴。只不过有时原厂商发布新闻时还要借公安部的小礼堂，媒体报道时，还要特地提到“在公安部小礼堂”，看来还要借一借公安部的威风。“电子出版物”也面临着讨论要进行“专业”经销的问题，一些软件代理商惶恐不安，不敢投入大力气运营。

软件开发公司间的恶性竞争

中国软件开发人才一批批成熟起来。开发软件来得快，生产成本低，管理简单，所以在中国，一种软件，有很多开发商，很少只有一家开发商的。为了生存，争取市场份额，不正当的恶性竞争在中关村市场相当严重。首先，广告内容的虚假浮夸，文章大肆吹嘘，还要硬套一种什么“理念”，什么革命性的创举、跨世纪的巨作，千百人的结晶、世界最大公司的认证、第一、首选、最先、最好……，如果不是“第一”，那就来个“率先”，反正不是第一的都是“率先”。

同行之间的恶性攻击也极为明显。一些厂家人员极为狭隘的心胸，卑鄙的思想意识、无耻的手段，充分地体现在厂家和一部分记者的文章中，抬高自己，影射和贬低同行。在一些宣传资料

和文章里，甚至在说明书里，也有的在展销会上、主管部门前攻击同行，做一些小动作，或来一个恶人先告状，或踩着别人抬高自己。

在产品的批发价上，采取比零售价低 10 多倍的倾销价强夺同行的软件代理商，其目的是让各地代理商从柜台中挤走同行的产品，并派人到柜台前直接给店面售货员好处，让店员极力向客户推销自己的产品。

软件商之间的人才竞争也存在着恶性竞争，国内与国外的、同行与同行的、同行与隔行的，比比皆是。中关村软件人才自发的跳槽与不稳定倒不一定是一件坏事，但是从中关村跳到国外去了，这损失是巨大的！

代理商之间的恶性竞争

软件开发难，但是，在中关村，以前做经销是比较容易的，所以软件经销商一哄而起，连中关村电脑市场中的硬件柜台也摆放着各种畅销的软件，一时间，软件零售价格战愈演愈烈，利润到了几乎无法生存的最低点。

恶性竞争最残酷的是中关村里的软件批发商们，为了抢夺更多的客户，其软件利润每套从几十元下降到现在的最低点 1 元，批发商们成了中关村的“搬运工”，有些“搬运工”将软件运到电脑市场后，给每个柜台放货，毛利只有 1 元，这使那些门面较大的专营软件商们叫苦连天，毛利低得连房租也挣不出来，软件商们一批又一批倒闭关门，或远走他乡，或惨淡经营。

部分媒体的参人影响促进了恶性竞争

与中关村厂商有密切联系的信息产业方面的报刊约有 100 多家，大部分大众媒体也设有了“电脑专版”，个别媒体为了更好

的生存，部分内容偏离了公正性、合理性。对软件我国这个新兴产业的支持还是不够的。特别体现在广告费用上，软件利润已进入微利时代。另外，软件不做广告是不行的，而部分有影响的专业媒体除了广告费用每年大幅度递增外，还有意无意地挑起软件厂商之间的广告战，故意把竞争对手和同行的广告安排的较近或在一个版面上，刺激厂商加大巨额广告投入。为了多拉广告，对一些广告厂商推出的无哲理的理念大肆吹捧，误导市场。对一些广告客户影射同行的文章和广告也刊登！向软件厂商虚报报刊发行量，蒙骗软件厂商加大广告的投入。故意发表有关攻击厂商的文章，变相逼迫厂商在此报刊上做广告。

我们应该重视报刊对中关村软件的发展造成的巨大的正反两面的影响，几年来，有多少软件商的发展得到了媒体的支持，但也有多少个软件开发商倒在了昂贵的广告里，倒在了不正当的宣传下。

中关村为中国的软件的发展也创造了良好的环境，但是，软件业恶性竞争也相当残酷，一部分软件商在恶性竞争中关门了，一部分为了避开恶性竞争，远离中关村了，还有的离开北京，迁址到外地去了。

我不挣钱，也不让你发展

尽管在中关村每个人都把双赢或者多赢挂在嘴边，但其中很多的人私下里还是坚持“我不挣钱，也不让你发展”的战略。不仅中关村的小公司是这样，当年 Microsoft 在处理 Windows 中文平台这个问题上也存在类似的问题。

1995 年，Windows95 英文版已经上市，中文版尚未推出的时候，国内中文平台厂商抓住时机推出了“Windows95 及其中文

支持系统全国联展”。但当时的 Microsoft 中国公司对此并不甚感兴趣，至少可以说不积极，他们连在四通大厦举行的“联展”新闻发布会都没有参加，仿佛这里发生的事情和 Microsoft 没有关系似的。

旁观者不禁要问：“联展”是为促销 Windows95 和中文支持系统，即使“中文之星们”力推的是自己的外挂式中文系统，但 Microsoft 无论如何都是赢家啊，因为卖掉一个中文支持系统，就意味着在此之前先要卖掉了一个 Windows95 英文版。如此好事，Microsoft 为什么不热心呢？

原因是 Microsoft 并不鼓励用户采用英文 Windows95 + 中文支持系统的解决方案，它希望中国用户使用它年底才能出台的 Windows95中文版。

Microsoft 为什么要采取这个策略呢？这个策略能让它赚到更多的钱吗？不能，至少当时不能。因为 Windows95 中文版的价格和 Windows95 英文版定价一样。

那么 Microsoft 为什么不愿和“中文之星们”合作，力推 Windows95，扩大它在国内的影响和市场份额呢？要知道，不管是中文 Windows95，还是英文 Windows95，只要 Windows95 市场份额增大，Microsoft 都有利可图啊！

Microsoft 的妙算，决非我等愚钝之人所能揣测。Microsoft 决不会因为眼前的蝇头小利，而放弃它宏伟的计划。

Microsoft 的宏伟计划，或者说，Microsoft 此举的目的，最重要的一点，恐怕就是想遏制外挂式 Windows 中文支持系统的发展，Microsoft 不愿意看到“中文之星们”利用 Microsoft 中文 Windows 尚未出台之前的这个有利时机，大规模地被中国用户所接受，Microsoft 不愿看到中文之星继续占有 Windows 中文解决方案的半壁江山。Microsoft 和中文之星之间的种种摩擦可以充

分说明这一点。

Microsoft 遏制 Windows 中文支持系统的发展企图只有一个，就是独霸 Windows 中文市场，唯有独占这个市场，它才有可能最终提高 Windows 中文版的价格。这才是 Microsoft 用心良苦的落脚点。

我们倒没有什么可以据此责备 Microsoft 的理由，支持什么？反对什么？遏制什么？这是 Microsoft 自身的权利，它并没有必须和谁合作的义务。

作为用户，当然希望 Microsoft 能和“中文之星们”合作，给用户更多的选择。但没有谁会理睬用户的希望，因为合作不是目的，合作只是手段，合作的目的就是要壮大自己的力量，以便打败竞争对手。怎么能够希望两个直接对手之间的合作呢？

合作竞争的魔方

OEM、ODM、“预装”、“捆绑”、“联盟”、“注资”这些词在中关村不绝于耳，但中关村人谁都知道：联合起来的目的是为了壮大自己的力量，更好地参与市场竞争，没有市场竞争的需要，公司间的合作根本无从谈起，因此，合作是市场激烈竞争的产物，没有你死我活，就不会有公司间的合作。因此，当公司合作体靠着联合的力量，在市场上击败竞争对手，大获全胜之时，也就到了联合体解体之时，因为这时外部的竞争已被内部的利益纷争所取代，这时真正的市场竞争转向合作体内部，在市场利益重新分配的驱使下，由联合体分离出来的个体开始重新寻找自己的合作伙伴，掉转身来同旧日的“自家”展开新一轮的较量。

正所谓“天下合久必分，分久必合”。合作—竞争—解体—新一轮竞争—新的合作，如此循环往复，合作、解体都是十分自

然的事情，天下没有不散的宴席，只有竞争和利益的重新划分。

因此，我们应十分平静地面对合作与竞争关系的不停转换，今日是伙伴，明日可能就是对手，而今日的对手，明日又很可能成为伙伴，这一切都是很自然的事，关键是我们如何十分巧妙地利用合作竞争这个魔方，在最有利于自己的时候参与合作，而又在最有利于自己的时候中止合作加入新一轮的竞争，如果我们能恰到好处地处理好合作与中止合作的“火候”，那么一定能促进自己公司的发展。没有永远的对手、没有永远的伙伴，可以既合作又竞争，也可以既竞争又合作。总之，当竞争需要我们合作时，我们就走到一起，当竞争需要我们解体时我们就解散，这之外，不应该有什么外在的原因，让我们不情愿地走到了一起，又为了某些表面问题，不情愿地解体，因为如此这些都不利于竞争，不利于个体自身的发展。在摆弄竞争合作这个魔方上，国外企业或许能给我们更多的启示。

80 年代初，IBM 开创计算机 PC 时代时，为了和 Apple 竞争，它选择了两个合作伙伴 Microsoft 和 Intel，让 Microsoft 为其提供 MS－DOS 操作系统，Intel 为其提供 CPU，从此 IBM 的 PC、Intel 的 CPU、Microsoft 的 MS－DOS，一统 PC 天下，成为无可争议的工业标准，别的竞争对手只能跟在后面“兼容”。

然而，当蓝色巨人蓦然回首时，才发现自己培养了最为强劲的对手。IBM 曾经回过头来和 Apple 合作共推 Power PC，来打 Wintel，最终未能奏效。

站在 IBM 的立场上，如果 IBM 能成功地处理与 Intel、Microsoft 的合作关系，可能结果不会是这样，比如 IBM 能在 Intel 公司 1986 年推出 Intel386 系列 CPU 之前，停止与 Intel 公司的合作关系，开发使用自己的 CPU 或使用其他厂家的 CPU，今天也不至于让 Intel 公司尽占 76% 的 CPU 市场。同样 IBM 和 Mi-

crosoft 的合作，IBM 如果能在 Microsoft 正式推出 Windows 之前中止合作，力推自己的 OS/2，后来的结果恐怕不是 Windows95 不愿支持 Power PC，而是 Microsoft 找上门和 IBM 洽谈合作。

由此看来，什么时候合作，什么时候中止合作，对一个企业的发展来说有着极其重要的意义。合作竞争，什么时候合作，什么时候中止合作，什么时候开始新的竞争，同样是摆在国内业界的课题，需要我们仔细研究，因为它关系到自身是否在竞争中处于有利的位置，毕竟在合作竞争这个魔方中我们都想做 Intel、Microsoft 而不想成为 IBM。

跳出“主仆”话代理

中关村的招牌上出现最多的两个字是“代理”。代理制走到今天，出现了所谓“一仆多主”的尴尬局面，这是代理商对生产商不加区别地无限制发展代理商数目的强烈反应——既然你不仁，害得众多代理商之间拼得鱼死网破，那也就应该许我不义，一下子揽下许多著名品牌的代理权，什么赚钱多就吆喝什么，而不再像从前那样专事一个品牌，尽心尽力地为一个厂商摇旗呐喊。

有人说，这就是市场经济，“利益驱动”使然，没有什么大惊小怪的；有人则大骂厂商不是东西：“如果不是我这个总代理鼎力相助，你凭什么迅速走红中国市场，而今红了，就忘本了”；而 1995 年出现的“专卖店”、“连锁店”形式又是生产商对代理商“不忠”的一个警告——既然你不好好卖我的产品，那么，好！我自己来卖！

但连锁店也好、专卖店也好，毕竟只是以代理制为主体的市场格局的一个补充，生产商不可能、也没有必要越俎代庖建立足

够的连锁店、专卖店去直接经营销售自己的产品，否则，还要社会分工干嘛？

因此，代理和代理制还是不可或缺的，问题的关键是怎样理顺代理关系。在这方面 CHP 的做法值得称道，他们对代理进行精心培训，教会代理如何经销、服务好自己的产品，让代理商在提供本公司产品的优质服务中，得到足够的利润。

通过精心的培训，提高代理的素质和能力，是理顺代理关系的关键。代理商代理本公司产品的能力提高了，就可以为用户提供更为优质的服务，就会赢得更多用户的信赖，从而业务量也就会随之扩大。如此以来，代理商和生产商都可以从中获得更大的利润，至此，生产商再不必去寻觅更多的“仆”来为自己扩大市场份额了。因为实践证明：一个成功能干的代理商胜过十个平庸的代理，而代理商也不必慌着“事”更多的“主”以求更多的机会了。既然这个品牌已做得很熟了，又可以不断地得到培训和指导，钱也不少赚，又何必这山望着那山高呢？

另外，生产厂商精选代理，合理发展代理数目，避免代理商之间的“恶性”竞争，加强和代理商之间的感情沟通等等都是理顺代理关系的重要方面。

总之，只要我们跳出“主仆”思想的禁锢，更多地以精诚合作的态度对待代理制，那灵活的代理制一定会焕发出更加蓬勃的活力。

“大公司战略”为什么没能形成大公司

1995 年，由于政府倡导，国内实施“强强联合”、“大公司战略”的呼声越来越高，时逢 IBM 强行购并 Lotus、3Com 收购 Chipcom 成功，Microsoft 公司收购 Intuit 公司未成，一时间，合

并成了最热门话题。当时的主流声音是："联合乃国际潮流，中国信息产业更需要走联合之路。"

当时我曾撰文指出：中国计算机产业需走联合之路，大抵是不会错的。但仅从国际上公司间的合并事件审视国内联合的趋势，未免有失偏颇，不够全面。如果我们换个角度，从国际性大公司解体以及联盟解散的事件出发，发掘出公司解体、联盟解散的内在原因，在我们实施"大公司战略"之初，就倍加注意这些"离散"因素，力图在建立"大公司"之初，就在各方面克服这些"离散"因素，使联盟有一个健康的"肌体"，岂不更好。

1995年，发生的分手事件还真不少，AT&T自愿一分为三大约算是最大的一宗。这家年营业额高达790亿美元的大企业自愿分成电信、通信器材、电脑三个互相独立的公司，其主要原因被普遍认为是由于公司涉及业务过于宽泛，不利于企业统一管理、经营。

不知道这个结论对我们正在进行的一些产业（产品）不对口或相差很远的企业间的联合是不是一个响亮的忠告。联合的出发点和落脚点应该是优势互补，而不应该是权宜之计地委身于某个"大款"，混个"衣暖饭饱"，而不问这"大款"是干什么的。

人们在形容联合起来有力量时，常喜欢使用"五个指头和一个拳头"的比喻，说五个指头只有攥成一个拳头时，才会有力量。攥一个拳头是比五个散开的指头有力量，但同时，它也失去了五个指头时的灵活性。

1995年，IBM和Apple撤销了成立4年之久的合资企业KaleidaLabs公司，并承认其跨平台多媒体文本语言因缺乏必要的开发商支持而导致失败；同时，Apple、IBM和HP也解散了Taligent公司，这个"短命公司"原打算在采用面向对象开发工具之前推出一套面向对象的操作系统。

上述两个公司的解体都缘于“目标”的不切合实际，希望这两个案例能够提醒那些正忙着为联盟制订规划的“老总”们，注意“理论联系实际”。

WPS 曾经成为对手的利器

在 1995 年，包括中国龙、超想、UCDOS 在内的四家公司先后通过与金山公司谈判的方式，取得了 WPS 文字处理系统的合法使用权。UCDOS 后来在 1994 年前后，一举超越 WPS 成为第一 DOS 中文平台。对此，求伯君后来很后悔……

这则新闻当时的意义在于，授权使用 WPS 的 UCDOS、中国龙、超想本身作为汉字操作系统，不另起炉灶，开发研制自己的字处理系统，而是扬长避短，顺乎 WPS 已占有汉卡销售份额 60% 的形势，通过合法授权的方式，在本系统中引进 WPS，丰富完善自身。

不求面面俱到，但求一技惊人应该是业界的常识，但很长一段时间，业界对这一点好像缺乏应有的认识。

以汉字操作系统为例，方正、巨人、联想、王码、四通分别拥有各自的文字处理系统，经过几年来的反复较量，在文字处理方面，WPS 已处在了遥遥领先的位置。且不说 60% 的市场销售份额，连美国 Microsoft 公司当时都在和金山公司就在其汉化 DOS6.0 上直接运行 WPS 的谈判就很能说明问题。但即使在文字处理系统竞争异常激烈，并已有产品处于主导地位，连 Microsoft 公司也无意涉足这一领域的情况下，一些后续推出的汉字操作系统还在那里苦心经营开发自己的文字处理系统，大做隆重上市的广告。比较 UCDOS、中国龙、超想而言，这无疑不是明智之举。

每个公司都有自己的特点和优势，反映到产品上，也应该是各具特色。以 UCDOS 而言，它深知自己作为汉字操作系统的优势在西文软件直接写屏，西文表格识别率高等方面，而在文字处理方面毫无惊人之处，故而放弃了自身文字处理系统的研制，转向授权使用 WPS，引入 WPS 非但没有使 UCDOS 丧失自身的特色，反而丰富完善了 UCDOS。因为 UCDOS 毕竟不同于方正汉卡，如前所述，它也有着不同于方正汉卡的特色。再比如 CCED 自身没有字库、没有显示系统，它之所以能在强手如林的文字处理领域独树一帜，关键在于它无与伦比的制表功能。CCED 的作者朱崇君曾指出：CCED 不会去花气力搞自己的矢量字库，那样做只能是费力不讨好。CCED 所采用的方法正如它在 5.0 版本软件说明中所说的：CCED5.0 首先可以做到能共享用户原有的字库资源，既可调用矢量字库，也可调用点阵字库，实现汉字大小的无级平滑缩放。

从四家公司授权使用 WPS，本文想要说及的是：没有一家软件公司可以包打天下，无所不能，面面俱到，其结果只能是面面平庸，倒不如抓住一个方面，发挥优势，创出特色，唯其如此，才能在竞争日趋激烈的市场中占有一席之地。另外，四家公司通过合法手段授权使用 WPS 之举，让我们感觉到中国计算机界越来越懂得知识产权的意义，这无疑是一个不小的进步。

四家公司授权使用 WPS，能够说及的话题还很多，比如，软件业的通力合作，优势互补，共同开拓中国软件市场等等。授权使用毕竟是中国软件业的一个值得叫好的新现象。

家电厂商想和联想们叫板行吗?

大约是受所谓 PCTV、WebTV 以及各式各样 PC 与 TV 结合

产品理论的影响，还有最新的“维纳斯”计划的吸引，国内家电厂商海信、海尔、TCL纷纷摩拳擦掌，开始涉足已经处在白热化竞争的PC领域。中关村的竞争已经够惨烈了，中关村人一直在喊日子越来越难过，钱越来越难挣，为什么家电厂商还是看好中关村的生意，并不遗余力地想挤进来？他们有足够的实力吗？

家电厂商涉足PC领域的主要理由有三：第一，家电厂商拥有完善、畅通、成熟的销售渠道；第二，家用电脑市场日益火热，市场潜力巨大，而家电厂商自认为有丰富的服务家庭的经验；第三，家电厂商拥有家喻户晓的品牌优势。

但实际的运作并没有像理论验证那样自然流畅。某家电厂商信誓旦旦地进军家用PC市场，结果开拓PC市场的尝试并不十分成功，起先倍受鼓舞的合作伙伴渐渐发觉情况不妙，纷纷退出，最让人受不了的是，该厂商在其“根据地”发展的五家代理也先后取消了代理业务。家电厂商可能会把这暂时的、局部的困难理解为前进道路上的曲折。但我更愿意把它视作警钟。

首先，家电厂商销售渠道之畅通的确让PC厂家羡慕不已，但那毕竟只是家用电器的销售渠道而已。用家电的销售渠道来卖PC，渠道即便很畅通，却未必有实效。

PC和电视、冰箱摆在一起卖，已经被前几年家用电脑进商场的尝试证明是不成功的了。这其中，有售货员素质的问题，也有用户购物心理因素在起作用。卖冰箱的销售人员知道硬盘和内存的区别吗？卖电视的会使用Windows95吗？卖电视的可以不知道电视单枪显示和其他显示方式有什么区别，照样能把电视卖好，但卖PC，要是回答不出你卖的PC有多少兆内存，而且是EDO还是SD内存以及显存又是多少，那就没有用户会相信你，敢从你这个外行这里买机器。在顾客购买心理方面，对大多数中国用户而言，电脑还是一件专业的高科技商品，只有计算机专业

人员开的电脑公司才能玩得转。并且在价格上，用户觉得，家电商店卖的 PC 是从电脑公司进的货，所以要贵出许多（现在商场里的计算机产品的确比电脑公司卖得贵），与其这样，还不如到生产计算机的电脑公司去买划算。

家电厂商的确有丰富的服务家庭用户的经验，但他们服务电脑用户的经验却为零。家电厂商可能比电脑公司更知道怎样和家庭用户打交道，更知道怎样通过各种促销手段抓住顾客的心，但家电厂商致命地缺少技术支持。相对家电服务来说，电脑的服务要复杂得多。家电几乎都是一摁就得，而电脑却需要大量的培训。并且，电脑的误操作导致机器不能正常运行的机会要比家电多得多，故而，计算机技术支持的工作量要远远大于家电产品。因此，家电厂商涉足电脑领域必须培养大批懂电脑的销售人员和售后服务人员，而人才的招揽决不是一朝一夕的事。不仅人才需要积累，PC 的生产、管理经验以及共同开拓市场的战略伙伴的结盟等等都需要长时间的积累。某家电厂商生产的 PC，价格居高不下的一个很重要的原因就是：它刚刚涉足 PC，和 Intel 的关系还很一般，因而拿到的 CPU 价格较高。

我们知道，品牌资源是无比宝贵的资源，但家电的品牌资源是否能真正转化为电脑的品牌资源却需打上一个很大的问号。就像四通这个在电脑界响当当的品牌，而四通品牌的食品买账的人则极为有限一样，大名鼎鼎的家电品牌贴在电脑上可能认可的用户并不多。这里有两个方面的原因：一是用户觉得你不是专业做 PC 的，而现在的 PC 用户是很信专业水准的，一个知名的家电品牌放在电脑界反而会被认为是一个想攀上城里亲戚的乡下人。

计算机界是非常相信专业分工的，这里有一个例子，在瑞星防病毒卡名噪一时的时候，瑞星开始进军字处理领域，想的就是借防病毒卡品牌之威，为其字处理软件插上成功的翅膀，但结果

却很不尽如人意。时隔多年，瑞星的董事长王新坦言，那次品牌借用是一个错误，它起到的负面作用要比正面作用还要大，因为用户普遍存在这样一个心理：瑞星是做防病毒卡的大腕，而字处理软件只是其副业，字处理并不是瑞星的专长，瑞星做字处理保不准只是尝试一下，不成功，会马上退出，我们跟上它可就惨了，还是选专业的 WPS 吧。没出计算机圈的品牌借用都是如此的艰难，很难想象一个跨行业的品牌借用会有什么后果；二是计算机业内的名牌已经足够多了，而且各 PC 厂商很注意品牌的积累，一个知名的家电品牌在其中绝对不可能耀眼生辉。

当然，家电厂商操练 PC，并非完全不可以。因为大的家电厂商有一个谁也不能忽视的优势，那就是资本雄厚，能够用家电利润补贴 PC，把 PC 养大，PC 大了再反哺。但家电厂商一定不能急功近利，以为 PC 是一块谁都可以咬上一口的肥肉。从现在的情形看，家电厂商如果坚持要进军 PC 领域，没有三五年的辛勤耕耘，很难有什么盈利。如果你想一进入这个领域，就急于所获，那你还是不进入的为好。另外一点是，不能把 Internet 以及多媒体使电脑和电视合二为一的畅想太当回事，那只是一个极有可能只是想想而已的设想，计算机界从来就不缺少这种设想，有时连设想者都没有太当真，如果你跟这个潮流，你永远有得跟，但永远会有机会碰得鼻青脸肿。

为什么有人称中关村为“骗子一条街”

一份用户心理调查报告显示：70%刚刚购买过计算机产品的用户认为自己上了商家的当或者在价格上吃了亏。而事实上中关村绝不会有70%之众的商家都在做着坑人的买卖，以我在中关村多年的经验，中关村90%以上的商家，其中包括柜台公司不会成心坑用户。少数“黑心”老板和70%不信任之间的巨大反差，显示了用户对商家的信任危机。

这种信任危机从何而来呢？从我在1994年的一次购机经历中或许能看出一些眉目。我要买的是486/66兼容机，和商家谈到配置时，我提出要海洋板、VESA套卡，商家颇为不屑地说，“‘海洋’板、VESA卡，早过时了，我给你配‘大众’板、9000卡，怎么样？”我说9000卡没有图形加速功能，能不能配9440，商家回答：“9440市场断货，再说你已经配了

解压缩，用不着图形加速卡。”既然是市场断货，我只好作罢；接下来谈内存配置，我提出要 4M－70 精装 8 片内存条，商家满脸真诚地对我说：“8 片条都是假的，老死机，所以我进的全是原装 12 片条。”我忙问“带奇偶校验吗？”商家回答：“4MB 条，很少有带奇偶校验的，有人自称自己的条子带，其实都是蒙人的。”

不知是谁在蒙人，反正听了这位老兄几番“过时、断货、不好”的宏论之后，我开始不信任他了。因为不可能他自己没有现货的配置都是“过时的、假的和用不着的”，而他所进的货都是“流行的、货真价实的以及正适合我用的”。我觉得他之所以这样说的真正原因是：他不愿意从别的商家那里去抓自己没有的货，因为这样一来进货价格就会升高，同时，自己批量进货价格较低的同类配件反而没卖出去，这是经销商所不能忍受的。

商家的苦衷是可以理解的，但商家的苦衷以这种托词或者说谎的方式表达出来，却又是让人不能忍受的。其实，这位商家完全可以明明白白地告诉我：你要的配置，我没有货，如果你坚持要这个配置，我可以从别处给你调货，不过价格可能高些。而不必如此遮遮掩掩，让人对你产生全面的怀疑，以至于对你的真话也不敢信了。

公平地说，这个商家最终为我提供的机器，在质量和价格上还是很公道的，但他却因为不必要的托词和谎言失去了我对他的信任。这大约就是商家其实并没有坑用户，而用户却有上当感觉的原因吧。

所以说，实话实说很重要，消除信任危机要从说真话开始，种种自以为聪明的托词或者谎言，反而会弄巧成拙，砸了自己的牌子，毁了自己的信誉。比如，在商情上报低价，把用户从老远的地方招来，然后对用户说，“哎呀，真对不起，你要的机器这几

天市场上缺货，价格上扬，你看再加 100 元怎么样?" 100 元用户认了，而商家在用户心中的信誉也就没了。又比如，某打印机为了在报价上比 1600K 便宜 100 元左右，竟然把走纸器当做可选件来卖，用户在因为没有走纸器而不能打印双层压感纸的苦恼中，还会相信某某打印机货真价实的宣传吗？凡此种种花招，都自以为很高明，其实，都不过是在搬起石头砸自己的脚，因为用户一旦有上当受骗的感觉，就会对你的公司做出全盘的否定，再也不愿意同你打交道了。

处在价格与质量冲突中的兼容机市场

今天我们看到兼容机走进了价格与质量冲突的死胡同。

用户没有任何理性分析地只认低价格，商家的利润已经降到极限，而用户还觉得应该再杀一杀价格，正经的公司觉得这些用户无知得不可理喻，将其拒之门外，而另一些没有信誉的兼容机公司却瞅准了这些用户没有质量鉴别能力，只认最低价格的空子，炮制出没有丝毫质量保证的兼容机，以低于合理价格 300～500 元的价格抛售给用户。这些在配件上或被偷梁换柱或被以旧充新的兼容机，不久便出了这样或那样的问题，这时用户大呼上当，于是指责"兼容机质量差"。发誓再也不买兼容机了，并告诫自己的朋友兼容机是多么的害人。如此的结果可能就是今天兼容机名声日下的原因。兼容机信誉低，客户减少，迫使越来越多的兼容机公司为了生存，在质量与价格的天平上越来越倾向于低价格低质量，以满足用户最低价的购机心理，这无疑导致了兼容机质量与价格冲突的恶性循环，这是一个危险的循环，这个循环使兼容机的信誉越来越差，商家的利润越来越低，而用户手上的机器质量也越来越差，在这个循环中谁也不是赢家。

导致这个恶性循环的祸首，我想应该是用户不成熟的最低价格心理，一些用户操着在时装店里和老板砍价的方法，去杀兼容机的价格，生怕自己被宰了一刀。有调查显示：70%刚从中关村购货的用户，都觉得自己被公司宰了。这是一个不正常的购货心理。

笔者的一次不成功的购买兼容机的经历可能有助于说明最低价格心理的危害。1993 年底，笔者为了买一台 386DX/40 的兼容机，整整在中关村大小公司之间讨价还价了三天。期间曾在原信通公司的朋友帮助下，打算以 8200 元买下机器，帮我做机器的小伙子看在我朋友的面上，对我很热情，把 386 兼容机的各个配件的价格一一列出，表明并没有赚我的钱。但另一家小公司 7700 元的价格实在是有很大诱惑力，我当时想，朋友是可以相信的，但可能因为进货渠道的不同，7700 元也可能买到好机器，何必多花 500 元冤枉钱呢？于是我就在那家报价最低的小公司买了机器。验货时，我按照朋友的嘱咐，一一查看了主板、硬盘、软驱等七个指标，但最终我还是在显示器上马失前蹄，该公司给我配的是连个商标都没有的显示器，这个显示器，用了 3 个月后就出了故障。今天看来那 500 元的差价就出在这劣质的显示器上。

兼容机公司要想在配件质量上做手脚，简直是易如反掌，比如：使用翻新主板或假主板以及过时 ISA 总线的主板；选配劣质的平均读取周期为 8 毫秒和 9 毫秒内存；不配或少配显示内存；以垂直点距为 0.31 毫米或更差的显示器冒充垂直点距为 0.28 毫米的显示器等等，这里给想以最低的价格买最好的兼容机的用户提个醒，当一家兼容机公司的报价明显低于其他公司报价时，你可一定要当心。

那么怎样才能走出最低价格的误区呢？

我想计算机传媒在这方面是大有可为的，首先传媒可以根据

当前的兼容机配件市场行情，给出各种配置的兼容机的合理价格，用以指导用户选购兼容机，并告知用户明显低于合理价格的报价所提供的兼容机很可能在质量上没有保障。这样一来就能有效地避免最低价格最低质量坑人现象的发生。另外用户的购货心理也应该成熟起来，宁可多花一二百元也要在有信誉的兼容机公司购货，因为一二百元比起上万元的机器价格，毕竟是个零头，且不可因小失大，贪图一二百元的便宜，买回上万元的劣质机器。

兼容机走出最低价格误区，质量上应该是有保障的。首先兼容机的配件生产已经成熟，配件质量稳定可靠。实际上我们今天所说的兼容机概念和原来的兼容机概念已不相同，原来兼容机是指非 IBM－PC，而今天我们说的兼容机是非名牌 PC。有人指出："名牌机其实也不过是由各个厂家出品的配件组装而成的兼容机，它和兼容机区别仅在于严格的质量管理和名声显赫的品牌，兼容机做出自己的信誉和品牌，就成了名牌，由于计算机配件厂家经过长期的优胜劣汰，现在存在的厂家出品的配件质量均很可靠。"所以说兼容机公司如果不在配件上动手脚，那么由优质配件装配，而成的兼容机应该和名牌机一样好用。其实大多数计算机公司使用的多是兼容机就很能说明问题。

兼容机走出价格与质量冲突区，前途应该是光明的。据一项调查显示：在中国，74％的用户选购微机时，首先考虑的是价格因素。而在质量保证的情况下，兼容机的价格要比名牌机低 30％左右，这对囊中羞涩的中国用户来说是十分诱人的。其次，兼容机还具有维修方便的优势，各种配件丰富，不存在名牌机专用配件不兼容的问题。另外兼容机的灵活的配置优势近来越来越受到人们的重视，兼容机可按照用户的需求任意配置配件，可以是海洋板，也可以是大众板，可以是 Intel 的 CPU，也可以是 AMD 的

CPU，可以是单一软驱，也可以是两个软驱，可以配 CD－ROM，也可以预留 CD－ROM 接口以后再配，总之一切都可按照用户意愿随心所欲地配置。

据最近的 IDC 说：即使在名牌众多的美国，“螺丝起子公司”尚有生路，并且一些实力较强者 1994 年销售还在增长，那么在中国兼容机市场的存在和发展应该没有问题。

电脑商情不可信

要避免在中关村受骗，请不要过度相信遍布中关村街头的图文并茂的各种商情。

买微机产品，看计算机商情，已成为业界的常识，但现如今，某些商情网的可信程度却让人怀疑。记者曾在某商情网上查得某公司（以下以××代替）的万胜 1.2M 软盘批发报价是每片 3.9 元，为北京最低报价，同时刊登在该商情网上的另一家公司的 1.2M 万胜盘却要每片 5.2 元。相同品牌的产品缘何报价如此悬殊，记者带着这个疑问来到了××公司，该公司经理接待了我这个顾客，并保证说：在××买的软盘，包换。当我提出要当场在机器上验盘时，该经理指着六七台计算机说它们都是样机，不能使用。后经测试，我从该公司买的万胜盘全为假盘。

到该公司买软盘的顾客决非我一个，在我逗留的一刻钟时间内，该公司至少销出了 50 盒假盘。当时我问一位从河南来的顾客，怎么找到了地址偏僻的该公司。他说：“从几份商情上面的报价上看到这里的价格最优，所以才通过电话找到了这个公司。”我接着问他是否怀疑盘的质量，他则说：商情网上登的还有假，再说人家也说了包换。

我不知道该商情网是否知道××公司在卖假盘，但给我验盘

的行家，听我说花40元买了盒万胜，当即说：40元买盒万胜不假才怪呢!

商情网可能没有足够的精力去逐家验证所刊登的商品的真伪，但像××公司这样的骗局，是仅凭一个价格因素，就足以识破的。因此可以说该商情网应该是有这个识别能力的，不应该为了一点入网费而忘了用户。

刊登类似虚假广告商情的决非一家商情网；像××公司这样专门做假货生意的小公司在中关村也决不只一家，这些公司经营一不靠技术，二不靠信誉，就凭着在商情网上的低报价吸引顾客。千万不要让这种假商情再来坑害用户了。面对众多的商情网，用户呼吁设法只让登真货的商情网健康地发展起来。

当心假代理蒙人

一个不大的县级城市的人民路上却集中了国内外几乎所有著名大计算机公司的“代理”商，从COMPAQ、AST到联想、四通无所不有。有家一间半门面的小公司，门面却正而八经地挂着联想、四通公司的两块代理招牌，这招牌做工之精细，敢与中关村任何一家公司的代理标牌媲美。

明眼人一看便知，这是家作假代理的公司，但就有人信这代理的招牌，这家公司的顾客就是比隔壁公司的顾客多，气得隔壁公司一下做了AST和COMPAQ两个洋招牌，悬于门前。

就笔者了解，目前各地小公司冒充著名公司代理的现象很普遍，这些小公司在技术和资本上比起大公司来处于明显的劣势，但它们却有自己的经营“之道”，就是一手打着著名公司代理的金字招牌，蒙骗用户单位领导，一手摇着高回扣诱惑购货单位的经办人。笔者曾亲眼目睹过一家假代理游说用户的全过程。“你

在北京和在阜阳买联想机器价格是一样的，我们是联想的一级代理，享受代理价，所以给你的价格，绝不比北京的零售价高；再者，我们作为联想集团的代理还可更及时方便地为你提供售后服务，同样的价格，更优质的服务，这就是我们作为代理的优势所在。”见用户被说得连连称是，“代理”商又亮出了高回扣的暗示，这时我见用户会心地笑了。

这笔买卖最终以每台计算机高于市场行情3000元的价格成交。而这家“代理”公司所能提供的售后服务，除了给经办人回扣外，别的几乎为零，因为据笔者调查，在这家“代理”公司中竟没有一个计算机专业出身的职员。

我想这笔生意的经办人，恐怕从“代理”公司经理自相矛盾的话中，已经能嗅出假代理的骗局，只是不愿揭穿它罢了。你想一面是低价格，一面是高回扣，“代理”疯了不成！回扣是诱人的，不吃可惜，代理是假的，没关系，可以拿回去糊弄领导，“人家某某大公司的代理，何必舍近求远呢?”这样的说词是说服领导拍板的绝好理由。

假代理不光在价格上做手脚，更重要的是，他们往往在所经营的产品上以次充好，以假乱真，在自己组装的兼容机上任意砸自己“代理”公司的牌子，用盗版的软件，冒充自己“代理”软件公司的正版软件出售。有句话常挂在他们嘴边；COMPAQ不也是拼装起来的，钱为什么让洋人赚？盗版和正版一样好用，我们卖得便宜，当然会更有市场。不知底细的用户相信代理的牌子，以为在代理商那里可以买到真货，但要碰上假代理可就惨了。

假代理现象不仅坑用户，还损害了被代理公司的利益。用户从假代理处买的盗版方正排版系统经常死机，用户不知缘由，他们会以为是方正排版系统本身可靠性差；用户的假瑞星卡防不了

病毒，他们会以为是瑞星防病毒卡不行。所以大公司在打诚征全国代理广告的时候，千万别忘了注明自己公司现有代理名单，并特别提醒用户，名单之外别无代理。另外，代理公司又向下繁衍子代理所导致的代理子子孙孙无穷尽现象的存在，是目前真假代理难辨的一个重要原因。所以建议著名公司在建立全国营销网络的同时，注意考察代理的素质，保留代理的审批权。

用户是沉默的羔羊

在中关村，用户不是上帝，因为用户不太懂技术……，所以，他们只有期望公司“不那么黑”的份；所以，他们只有上了一当之后，发誓再也不和这家公司打交道了。

拿什么升级

每年春节过后，销售旺季到来，就到了软件公司升级软件的时候。不可否认，有些软件升级确实内在质量有了很大的提高，但有些软件的升级却每每有其名而无其实。除了版本号长了，Bug 少了，界面换了以外，在功能上看不出有什么增强。我们来看看有些软件的升级是怎样“炮制”出来的。

在熬过 2 个月的淡季以后，某软件公司的老板再也耐不住寂寞了，他向手下的

开发人员说："旺季马上就要到了，咱们给软件升一下级吧!"，平时一板一眼的程序员听了此话，颇为诧异地问："咱们的软件一年来，并未做什么重大改动，拿什么升级啊!"。老板开导程序员说："不升级，咱们的软件怎么还能卖得动？你没看到这两个月，公司已经入不敷出了吗，这样下去怎么能行？还是想个辙，给升一下级吧。尽管升级以后，能不能畅销，还很难说，但仅是原有用户的升级费，也能赚上一笔了。反正升级也不需要什么投入，何乐而不为呢?" 开发人员苦笑几声后，说："如果一定要升级，就叫3.0+吧，这些天，我们改了一些错"，老板挥挥手说："3.0+，没劲，没吸引力，最少也要升到4.0，可4.0又不太吉利，干脆直升5.0得了，这样才有重大升级的样子。就这样定了，你负责改一下界面，我马上安排新闻宣传，说我们的5.0进入最后的B2测试阶段。"

以上这个场景并非写实，请勿对号入座，但许多有中关村经验的人，可能都明白或亲自经历过此种场景的不同表现形式，尽管大家见到的面目不同，但其实质是一样的。

我们经常说，买正版软件的好处之一是可优惠升级，可用户如果不幸碰到上面这样的公司，那你可只有优先掏钱的份了。从1.0到2.0，从3.0到5.0，一次又一次地升级，一次又一次地付钱，可功能却没见长多少。

这里给急于升级的用户提个醒，不要见了升级就掏腰包，不管掏的是单位的，还是自己的；也不要盲目听信所谓的"质的飞跃"；不要赶版本号的时髦，只要目前的版本已够你用，你就不必再忙着升级了，以免充当了人家市场促销策略的牺牲品被人家窃笑，而自己还在那里美滋滋地陶醉在正版用户优惠待遇的圈套里呢?

如果业界规定，所有的软件升级都作为软件售后服务的一部

分，一律免费升级，我想现在的软件升级数量至少会减少一半以上。

今天，我们不幸地看到升级这原本很严肃、很技术的事情在某种程度上已被一些无聊的唯利是图的策划扭曲成了一个赚钱的、可操作的市场行为，这是对技术的亵渎，更是对用户的愚弄……

软件的质量问题不该被优待

正版软件里面带有病毒已经不是新鲜的事情，竟然没有用户和这些软件厂商对簿公堂，要求赔偿损失，这的确是件很奇怪的事。

软件的质量问题比起硬件的质量问题来说要隐蔽得多，容易被人忽略，而且用户对待软件的态度，比起对硬件的百般挑剔来说，简直是太宽容了。用户有时会为自己的机箱不美观而耿耿于怀，但他们却很少会为自己机器内的防病毒卡防不住病毒而去和防病毒卡公司较劲。

软件的质量总的归结起来不外乎有两个方面：一是技术上落后陈旧，跟不上时代的潮流；二是制作上的马虎、粗糙而导致软件功能上的不完善、脆弱、稳定性差。

技术上的原因缘于软件开发公司自身没有足够的软件开发能力，一些公司在当今硬件生意日益难做的情况下，明知自己不是做软件的材料，可是，“看别人吃肉眼馋”，勉强拼凑起一个软件公司，跻身自己“心有余而力不足”的软件行业。此类人的软件产品大都是跟在别人后面的毫无新意的模仿之作，除了在广告上大肆鼓吹自己软件根本就不能实现的超凡功能外，这些公司还会做到的就是面对用户的质问，丝毫也不脸红地说：“你的问题我

们会在升级版中解决，欢迎你再购买我们将要推出的新版本。”

软件制作上的粗糙主要缘于软件公司没有摆正软件编制周期与抢占市场的关系。有的公司为了占领市场，往往急于抛出尚未成熟的软件产品，以求先声夺人，“先下手为强”。一般来说，软件开发质量上的精益求精和抢先占领市场是一对天然的矛盾，如果过分重视软件质量，开发周期拉得过长，往往会丧失占领市场的有利时机；而急于抢占市场又往往会导致软件的“Bug”太多。怎样摆正这两者的关系，对每个软件公司都是一个不可回避的问题。

国内的软件公司在处理这对矛盾上更多地表现为因为“急于求成”而不去对软件精雕细刻，仿佛只要市场需要，我们的软件公司就可以在任何时候、任何地点，推出任何市场所急需的软件产品。“和诚小秘”好卖，好家伙，市场就如雨后春笋似的迅速冒出了许多“小秘”来；Windows 中文平台走红，市场上一夜之间各种“视窗”全部到位；相类似的情形还有：汉卡热、防病毒卡潮、汉字编码万码奔腾等等。

情况仿佛是，只要市场何时需要，中国的软件工程师们就会在何时拿出相应的软件产品来，十分轻松自如。相形之下，IBM 的软件工程师可就没有这个本事，PowerPC 已经问世很长时间，可目前在 PowerPC 之上运行的惟一的操作系统竟是死对头 Microsoft 的 WindowsNT，而 IBM 自己的操作系统 OS/2 迟迟没有推出 PowerPC 版。此种情况，不仅阻碍了 PowerPC 的发展，同时对 OS/2 也是一个损失。这在国人看来是不可以理解的，也许还会有人耻笑 IBM 说：“OS/2 for PowerPC 就那么难产吗?”但是 IBM 也会毫不客气地回答：“是的，OS/2 for PowerPC 是必须延期推出，但当我们推出它时，它一定是一个成熟的、稳定而且可靠的产品，而不像有些人编制的软件丝毫经不起推敲。”

我们是不是该学学 IBM 这种耐得住寂寞，对软件质量精益求精的态度呢！同样的情况也发生在 Microsoft 身上，Windows95 为了在质量上精益求精，曾两次推迟发布时间，在这期间把台式机的 32 位操作系统市场拱手让给 OS/2，面对种种的怨言、指责，Microsoft 说："Windows95 一再推迟发表，是因为我们不想让用户拿到质量不过关的产品，你可以忍受晚用 Windows95，但你不可以忍受使用质量不过关的 Windows95。"

中国软件需要的是一丝不苟地埋头苦干，而不是从 3.1 直升 5.0 的哗众取宠。

谁也没拿用户当中心

"以用户为中心，以市场为导向"是中关村经常挂在嘴上的一句话，但这句话只是业界人士随口说说而已，实诚的用户并不可以信以为真。

"以用户为中心"指的应该是"以用户的需求为中心"，但从 8086CPU 到奔腾二代，从 640KB 内存到 32MB 内存，我们用的 PC 在以每 18 个月翻一番的速度向前递进，而我们的应用在文字/报表处理、数据管理、游戏之后，又向前迈进了几步？在软件方面，我们从 DOS、Windows3.X 到 Win95/98 连同其上的整套应用软件，跟着软件厂商们升级、升级、再升级，但你认为你现在的应用在上一个版本的软件就真的无法完成吗？

我看，计算机产品的更新换代并非是"以用户为中心、以市场为导向"。特别是对 Intel、Microsoft 这样的大公司而言，它们产品的更新换代更多的是"以利润为中心，以竞争为导向"。想当年，Intel 淘汰 486，是因为 AMD、Cyrix 能生产出更加价廉物美的 486 芯片；Intel 淘汰奔腾 133，也出于同样原因。现在，IE

和 Navigator 比着出 4.0，是所谓的 Push 技术，用户真的迫切需要？还是双方都憋着劲要把对手挤死？软件一年一次的例行升级，版本号从 1.0 到 10.0 然后再到 NT，最好还是觉得××95 来得更为方便，没有了版本号不够用之虑，但大多数软件除了界面更花哨了一些外，你是不是觉得其功能早在 3.0 就已满足了你的需要，其后潮水般多的版本扑面而来，是不是在调查你的钱包里到底还剩了多少钞票？

用户可以拒绝升级吗？在 Windows95 推出之初，国外媒介马上展示了很多公司信息主管拒绝 Win95 的姿态，他们的理由是：Windows95 需要大量的培训费用，Win3.X 用得正顺手，干嘛非要费钱费事地去升级 Windows95？咱不赶那个时髦。但他们现在还能持这种态度吗？Office 95 面市时，拒绝的声音也不绝于耳，有人愤怒地称“我看不出 Word6.0 和 7.0 有什么区别”，现在对Office 97的排斥又充斥了各种电讯，比如，说 Office97 存在兼容性问题（看来是真有问题，Microsoft 马上推出了 Office97A 用于解决这个兼容性问题）。但你能拒绝不用吗？不能。你可以拒绝一时，但一般你不可能坚持一年。为什么大家必须就范？

我们知道计算机处理的是信息，而信息必须交流。设想现在，如果你的同事给了你一个 Word97 格式的文件，而你用的是 Word6.0，那么你怎么能顺利地读出这个文件？更重要的是操作系统升级。你不是喜欢 DOS 上男子汉般发命令的感觉而拒绝移民 Windows 吗？好，我停止 DOS 的继续升级。这样，所有的应用软件商不管愿不愿意也都必须放弃 DOS 转到 Windows 上来。结果是，你在 DOS 上就失去了新的应用软件的支持。比如，现在你仍坚持 DOS，那么你必须面对拨号上网的痛苦。

在硬件方面，你说 486 已经够用了。没有必要奔腾，没有必要 32MB 内存，没有必要装光驱。但软件开发商会告诉你，你必

须奔腾加 32MB 内存，还必须装光驱。没有光驱，你连个软件都装不上。用奔腾是因为要用好 Windows95，必须选择奔腾，内存当然是越大越好。你说我不用 Windows95，那又回到了上一段的循环中。事实也证明，你不可能不用 Win95，不用奔腾。

多数用户往往为了一个应用而被迫升级整个系统，原因是业界必须出奇一致地放弃原有的软硬件平台，转到新平台上去。因为，谁跟不上 Wintel 的步伐，谁就极有可能被淘汰出局。Wintel 的循环是一个大循环。Acer 和联想曾提出了全民电脑的概念。这是一个十分正确的想法，但如果响应的厂商太少，那么成功的机会也会太少。

Wintel 联盟不仅是针对竞争对手的联盟，它还是迫使用户升级的同盟。Intel 有多快的 CPU，Microsoft 就有相应的、庞大的软件来支持它；Microsoft 的应用程序不管有多庞大，需要多快的速度，Intel 又总能满足它。谁说 MMX、P6 没有用？Microsoft 已答应在 Windows97 中，支持 MMX，尽管 Win95 不是纯 32 位的，但 Microsoft 以后的产品保证是纯 32 位，那么 P6 就发挥了作用。

当我们觉得内含 MMX 和 Pro 技术的 Pentium Ⅱ把多媒体应用发挥到了极致以后，Intel 的 CPU 再快有什么用的时候，盖茨又开始描绘下一代 PC 的外貌了，他说，未来的 PC 应该能听懂你的话，懂你的手势。这需要多快的 CPU？总之，Intel 和 Microsoft 绝不会没事可干。

毋庸讳言，虽然中国计算机产品市场现在几乎和世界同步了（P6、MMX、Pentium Ⅱ甚至 Pentium Ⅲ，我们的样机推出的一点不比国外慢，这被不少厂商引以为骄傲），但我们的应用还和世界水平差距甚远。这种情形无疑是雪上加霜。本来，在美国计算机应用水平如此之高，大家还“惊呼升级太快，我用不着”。

那么在国内呢？看一看，你周围的机器，有多少奔腾仅用来做286就能胜任的文字处理。我们使用着和美国一样好的机器，但我们的应用却差了一截，这是不是浪费?!

既然我们必须跟着厂商走，那么把我们的损失或者说浪费降到最低限度的方法只有一种，那就是，千方百计，发掘对工作有用的应用，更大程度、多方面、多层次地使用计算机；尽快掌握计算机新技术，利用这些新技术，把原来的应用做得更好，不要枉费了你的新机器、新软件。

普通快车开不动

联想和 Acer 曾在 1996 年联手推过一次全民电脑的新概念，旨在解决“物尽其用”的问题，但这个计划，在今天看来似乎并不成功，一年以后，Acer 退出了该计划。

在 1996 年，我们已经看到，从 8088、286、386、486 到 P5、P6；从 MS－DOS 到 Win3.0、Win3.1、Win95，Wintel 这列特别快车以越来越快的速度向前奔驰。在这列飞奔的快车上，Microsoft 和 Intel 是列车长，各 PC 厂商是乘务员，广大用户是乘客。列车当然要听列车长指挥，换句话说，在允许的范围内，列车长想要列车开多快，列车就得开多快，根本不必去和作为乘务员的 PC 生产厂家商量。为速度？还是为利润？

当时，尽管大多数 PC 生产厂家都觉得奔腾 100 还有很广阔的市场前景，但 Intel 却觉得它的速度太慢了，故而停产。停产的原因是速度太慢吗？我们来为 Intel 算笔账，生产一只奔腾 100 同生产一只奔腾 133，成本几乎是一样的，但生产一只奔腾 100 只能卖 100 美元，而生产一只 P133 CPU，却能卖上 190 美元的好价钱，你说 Intel 愿意生产哪一个？

由此可见，只要技术许可，Wintel 愿意把列车开得尽可能快，因为对 Microsoft 和 Intel 来说，列车开得越快，利润就越大。

P6 刚推出时，连 Intel 都说它是针对服务器市场的，和 P5 的市场不冲突，Intel 那时那样说，是因为它当时正在极力拓展奔腾的市场，而现在该是 P6 施展拳脚的时候了。Intel 加快列车速度的方法有两个：一是停止原有 CPU 的生产，一是逐步降低新 CPU 的价格。这一软一硬两手迫使众多的 PC 生产厂家频频就范，竭尽全力跟上 Intel 的速度，因为稍有闪失，自己就有被甩出 Wintel 特快列车的危险。IBM 在 386 上跟迟了一步，结果让 Compaq 占了先机，失去了 PC 霸主的宝座，而同样是 Compaq 在 486 向奔腾的转换中，因为 486 库存较多又落在了佰德的后面，诸多的前车之鉴致使 Intel 一推出新 CPU，马上就有一大批 PC 生产厂家响应，生怕自己落伍。尽管大家都在非常卖力地扮演着乘务员的角色，但列车长发给他们的工资并不高。据当时的 Acer 中国总部总经理刘学钦讲，“综合全球前十大 PC 生产厂家多年来的利润之和，其数值应该为零。”不知道这个零是怎样算出来的，但生产 PC 并不怎么赚钱，却是人所共知的事。比如，重振雄威的 IBM 也并非靠 PC 为其力挽狂澜，它的主要利润主要来自大、中型机和“四海一家”的服务解决方案。仅一列特别快车是不够的。按常理，有特别快车，就应该有普通快车，有慢车，供不同需要的旅客选择，但在计算机界，用户却没有选择，他们只能有两条路好走，一是拒绝乘车，一是搭上 Wintel 特别快车，而一旦搭上这列特别快车，你就必须为一次又一次的火车加速付账。据统计，现在购买 PC 的用户 80% 以前已经购买过 PC，他们为了时髦的 Windows3.X 和 Windows95，一次又一次地提升自己的机器，有时他们被迫为了一两个功能而升级自己的整个系统，这不能不说是一个畸形的现象。造成这种畸形现象的原因是：Intel

有多快的 CPU，Microsoft 就有多花哨、多庞大的操作系统与之相配合，操作系统的升级即意味着应用软件的全面升级，而应用软件的升级则意味着用户整个系统必须升级，如果用户还在原有的系统上工作，那么就再也得不到新软件的支持了，因此功能再也不可能得到扩充了，因为，所有的应用软件公司都不愿意在过时的操作系统上投资开发自己的应用软件。因此可以说，Microsoft 是 Intel 最大的支持者和合作伙伴，Intel 不怕得罪 PC 生产厂家，所以它敢生产自己的主机板，但聪明的 Intel 决不敢得罪 Microsoft，所以它放弃了 NSP。相对于 Intel 的速度，Microsoft 的速度一点也不慢，Windows3.0 刚获得巨大成功，Windows3.1 就接着粉墨登场，Windows95 虽迟未晚，Windows97 又呼之欲出。这一软一硬配合得真是天衣无缝。尽管 Wintel 已把 PC 功能渐渐地提升到了接近小型机、服务器水平，但一项关于用户使用 PC 的调查却显示：现在 90% 的电脑功能并没有得到充分应用，而同时 90% 的人又买不起电脑。既然如此，为什么不生产“90% 的人买得起，而又有 90% 的功能在发挥作用”的电脑呢？这种既经济又适用的电脑应该是大多数潜在用户多年所渴望的，因为多年以来，虽然计算机在不停地降价，但降价只意味着性能价格比的提高，实际买一台电脑的价钱不但没有下降，反而上升了，因此，开一列普通老百姓也能付得起车票钱的普通快车应该会满座的。

面对这种现实，1996 年，联想和 Acer 联手推出了 BC 全民电脑，一时引起了业界的极大兴趣，当时定价是 5000 元，BC 定位于“适用、够用、好用”，不盲目追求功能和技术，因为，用户买电脑不是买功能，更不是买技术，用户花钱买的是“用途”，用户只关心电脑能为自己干什么，而不会去关心实现这种用途的技术，正是基于这种考虑和对广大用户实际应用的分析，Acer

和联想认为给电脑一颗“5X86－133”的“芯”也就够了，没有必要非奔腾不可。一只 5X86－133（相当于奔腾 75）当时才 200 元，而一只奔腾 133 则要 1700 元，而在其他配置不变的情况下，你很难感觉到奔腾 133 能比 5X86－133 快多少，至少可以说，在当前 5X86－133CPU 不会成为实际应用的瓶颈。因此 Acer 和联想率先提出以延长成熟技术寿命的方式挑战更低价位的 BC 概念，应该说是一个创举，它为买不起电脑的用户提供了一个机会，为买得起电脑的用户增加了另外一个选择。但支持 BC 的厂家仅有 Acer 和联想两家是远远不够的，如果有足够多的配件厂家加入到 BC 中来，利用成熟的技术，生产出足够多的优质低价配件，又有足够多的 PC 生产厂家愿意利用这些成熟技术出品的成熟产品组装电脑，从而形成在 Wintel 价格下限以下的第二个市场，为广大用户加开一列买得起车票的普通快车，那么无论对于 PC 生产厂家，还是对于用户都绝对是件好事。

但是这件好事现在无疾而终了。

君不见，现在的联想 1＋1 主流机型配置是联想出品的所有的机型中最高的。

从“一根打印机连接线”说起

这是我在 1996 年一次购买打印机的感受，从这个感受中，你会感到今天的计算机业服务提高了多少。

平心而论，常州得实公司出品的 AR3200 打印机无论在品质上还是在价格上都很不错，冲着其较高的性能价格比，这次买打印机，我毫不犹豫地选择了 AR3200。但在实际购买中，却因为一根打印机连线，让我颇感不快，一下子生出许多感慨，不吐不快。

事情经过是这样：开箱验货合格后，开始装箱打包，这时我忽然发现，打印机没有配打印机连接线，忙问“怎么，买打印机，不配连接线吗?”经销商回答得很干脆：“不配”，我就讲：“上次我买1600K，就配了。”经销商回答道：“1600K本身也不配连接线，那是经销商另外提供的国产线，很便宜，10元一根，质量不可靠。”我跟着问“你们有这种线吗?”经销商回答说“我们有得实集团产的优质线，40元一根。”于是我另外付出40元，买了一根连接线，但这根“优质”连接线却很不“争气”，用它连好打印机，就是不打印，于是只好另换了一根“优质”打印线。

经销商应该没有撒谎，AR3200可能本身就不配打印线，因为开箱时，我就没有发现箱内有打印线。但一个公司既生产打印机，又生产打印机连接线，但它们却不在一起卖，就太让人费解了，这甚至比把彩电和遥控器分开卖更为荒唐，因为没有遥控器，彩电还可以看，但没有打印机连接线，打印机根本无法工作。我无论如何也弄不明白，AR3200为什么不配连接线？是为多赚40元？还是因为其他品牌的打印机都不配，所以自己也不配？种种猜测都无法使我接受，但无论如何，现在我很庆幸自己当时发现了AR3200不配打印机连接线，如果回到家才发现少了根线，我岂不是要跑上几百公里，专为买这根线!

其实，诸如打印机不配打印机连接线的事情还很多，比如，有些解压缩卡声称可接电视，但根本不提供电视连接线，叫人如何接电视？又比如，卖IDE接口光驱的经销商，却不同时提供双硬盘线，叫用户买回的光驱往哪儿接？

上述现象的存在和生产商、经销商考虑问题的出发点有着直接的关系，如果我们的生产商和经销商能更多地站在“方便用户使用”的立场上考虑问题，这类事情或许不会发生。家用电器生产商和经销商在这方面为我们做了极好的榜样，像SONY、松下

电器，现已经殷勤到连遥控器中的电池都事先装好，因为它们知道“处处为用户着想，其实最终也全是为自己着想”。诸如这类打印机不配连接线的怪现象，说到底，是因为心中没有用户，我不知道一个不把用户当回事的公司，用户又如何对待它？

中关村为什么会在软件上节节败退

接力赛的失误

1995年前后那场“中文平台大战”的硝烟早已没有了痕迹，站在今天的角度上看5年前的那段历史，重新审视中文平台厂商对Microsoft发起的进攻，让人想起堂吉诃德。

本节中讲了在1995年DOS开始逊位，Windows闪亮登场的过渡时间里，中国软件业从失掉中文平台开始，节节败退的情况。一直到今天，我们都没有看到中国软件重新焕发出90年代初中国软件业初次繁荣的景象。今后中国软件业的路该怎样走？

Windows中文平台存在的意义

爱玩游戏的人一定有过因为国内GB码和台湾省的BIG5码的不同而不能领略

台湾精彩游戏的苦恼，为解决这个难题，许多玩家被迫在自己硬盘内装两套 Windows 中文版，一套 PWin，一套 CWin，这个解决方案在 Windows3.X 时还行，但到了 Windows95，问题可就难办多了。抛开版权、安装困难程度等因素不谈，仅要多占六七十兆硬盘一项，也让许多用户心痛不已。

即便用户费劲心思、痛下决心在同一台机器上同时安装上了 PWin95 和 CWin95 两套系统，有关汉字内码的问题仍然没有得到彻底解决。比如，上 Internet 在国内浏览，用 PWin95 显示 GB 汉字一点问题没有，但当你登陆到台湾省的站点，浏览 BIG5 汉字信息时，你的屏幕会立刻变成一堆乱码，此刻，你如果非要上台湾省的站点，那么，你只有一条路好走——先断开 Internet，退出 PWin95，关机重新引导，进 CWin95，然后重新登陆到台湾省的站点。完成这一系列操作最快也要十几分钟，如果接着，你又要登陆到新加坡站点，那么你又要再花十几分钟重复上述操作，只不过这次你要做的是把 CWin95 退出，上 PWin95。如此这般地折腾，你一定觉得很累，这时你也许会感慨：

怎一个 BIG5 了得

我们现在所能够知道的 Microsoft Windows 中文版最致命的短处恐怕就在于它不能同时支持汉字多内码，圈内人曾问过中国 Microsoft "为什么不统一 PWin 和 CWin，出一个既支持 GB 码又支持 BIG5 码的 Windows 中文版?" 得到的回答是："针对不同市场，推出当地版本是 Microsoft 一贯坚持的本地化市场策略。" 有人据此认为这是 Microsoft 独霸和控制市场的充分显示，我则更愿意把 Microsoft 没有统一支持 GB 码和 BIG5 码的原因，理解为："非不为也，是不能也。"

Microsoft 一向炫耀其 Windows 中文版，是 "内核" 汉化，但

正是这正宗的“内核”汉化，致使其在同时支持多内码方面很难统筹兼顾。如果 Microsoft 在“内核”上，不能完美地实现多内码支持，而被迫在“外挂”上想法支持多内码的时候，那 Microsoft Windows 中文版岂不也成了外挂式中文平台。这种尴尬应该是难以言表而又无法忍受的。因此，从现在的情形看，Microsoft 至少当前一个阶段还没有支持多内码的动向。但对多内码的支持，在 Internet 日益火热的今天，是异常重要的，没有对多内码的支持，就无法充分利用台湾、香港的信息资源，海峡两岸就无法方便地进行汉语的信息交流，这种情形不但是令人难以忍受的，而且是不能被允许的。(注：Microsoft 后来在 1997 年推出的 IE4.0 中文版中用繁体字库包的方式支持了 BIG5 的浏览，中文平台们马上又开始攻击它支持的不好，Microsoft 的确支持的不好，但是，如同它会从无到有一样，将来它会支持得很好。这才是 Microsoft 可怕的地方。这不，IE 5.0 已经问世了。)

率先实现两岸“三通”(PWin、CWin、Win) 文件直航的是外挂式 Windows 中文平台，多内码问题在外挂式中文平台上根本不成问题，四通利方现已可同时支持包括 GB、BIG5、日文、韩文内码在内的 12 种内码，中文之星在 2.5 版也顺利实现了 GB 码和 BIG5 码的实时转换，其他，像双桥、南极、汉神等 Windows 中文平台实现多内码交叉使用也没有问题。总之，只要你使用的是 Windows 中文平台，那么你就不会有文章开头所叙述的 BIG5 码问题。

与世界同步

对国内用户而言，Windows95 与其叫 Win95，还不如叫 Win96 更为合适，因为直到 1996 年的 3 月，中国用户才正式拿到了 Win95 中文版。Windows95 汉化需要时间，任何西文软件汉化

都需要时间。既然我们有与世界同步的决心和信心，那么，我们老坐着干等外国人做汉化版怎么能行？因此，我们需要直接使用西文软件，而 Windows 中文平台恰恰能做到无需汉化即可使用西文软件处理汉字。

坐等汉化版，有时连 Microsoft 也会有些不耐烦，比如，1995 年 3 月，Microsoft 急于在我国国内推广 MSMail3.2RemoteClient，但它一时又拿不出一个“核心”汉化版来，迫于无奈，他们请四通利方做 RichWin for Mail3.2RemoteClient 版以便使 MSMail3.2RemoteClient 能够方便、高效地处理中文，应 Microsoft 要求，四通利方在 RichWin 中增加了远程汉字通讯及汉字地址表显示功能，扩充了专门针对于 MSMail 3.2 的自动汉化词汇，删除与电子邮件无关的模块，这样被 Microsoft 称为“RichWin for Mail3.2RemoteClient 中文版”的软件便大功告成了。这其中的工作量一定比 Microsoft“核心”汉化要小得多，不然，Microsoft 也会不让利方去赚本该自己挣的钱。由此事例，我们不难看出 Windows 中文平台在“汉化”西文软件方面的优势。相对于西文应用软件，中文 Windows 应用软件在数量上毕竟是沧海一粟。试想，如果没有 Windows 中文平台，像 AutoCAD、CorelDRAW、Photoshop 这些热门软件，国人何时才能拿来处理汉字？西文应用软件当然是基于 Windows 西文版而写的，至于它在 Windows 中文版上的表现以及兼容性如何，西文应用软件开发商才懒得去考虑呢，或者说，他们根本没有在 Windows 中文版上做兼容性测试的需要。因此，西文应用软件在 Windows 中文版上的兼容性是没有任何承诺和保证的。这时采用西文 Win95 + Windows 中文平台是一个很好选择，第一，这个方案下西文应用软件的兼容性要明显强于 Win95 中文版；第二，这个方案可以使西文应用软件无需任何修改，即可使

用汉字，并且在界面上可以做到自动汉化。

增强的 Windows 中文版

对汉字操作系统来说，输入法、字库无疑是必需而又极其重要的，有人甚至把它们称之为对付 Microsoft 的文化壁垒，但不久当 Microsoft 或雇中国人开发或 OEM 国内公司的输入法和字库的时候，又有人开始感慨“少谈些文化，多编些程序”。文化当然可以少谈，但决不可以不谈，Microsoft 最近在世界各地迭出的文化、政治问题，就是一个很好的佐证。

公正地说，Win95 中文版带的输入法要比 Windows3.X 多得多，但真正适用的却只有标准 ABC，更致命的是从 Windows3.1 到 Windows95，Windows 中文版居然一直缺少国内最具实用性的五笔字型输入法，我见过许多人仅仅是因为五笔字型输入法或者新全拼输入法而在 Windows 中文版上又加了一个中文之星，因为没有像五笔字型这样可以快速盲打的输入法，许多 WPS 打字小姐根本无法升级到 Office95 上来。字型、字库决定着最终的输入结果，在这方面，Windows 中文平台更有其得天独厚的优势，比如 RichWin 现在可以提供 24 种 TTF 字和 108 种曲线字，比 Win95 中文版的 4 种字库多得多，丰富的“高保真字库”保证了你的输出结果可以是你最喜欢的字型、字体。Windows 中文平台提供的双向字典功能也颇得广大用户的喜爱，现在好的双向字典已经做到了“点都不用点”，鼠标指到哪，就翻译到哪，这一功能在 Internet 上非常实用，因为在 Internet 上是不允许你乱点鼠标的。

其他，诸如艺术汉字制作器、多媒体中文、逻辑字体、超级造字等实用工具，无疑都极大地丰富了中文 Windows 的应用。因此可以说，即使你装的是 Windows 中文版，你再装一个 Win-

dows 中文平台也不多，因为它可以极大地提升原 Windows 中文版的功能。Windows 中文平台在经历 Windows95 中文版的巨大冲击之后，现在反而获得了更为广泛的认可。中文之星 2.5 版在某一个展示会上 3 天卖了 3000 套；RichWin 继在 HP 微机、AST、Motorola/联想集团、Hayes、蒙恬笔上预装以后，最近又“捆绑”上了 IBM。这些国际大公司出钱预装 Windows 中文平台，必定是在他们对这个 Windows 中文平台进行全面测试 OK 之后，并且这个的测试必定是严格而又苛刻的，因为它们要为这个产品付钱。总之，Windows 中文平台如果能紧紧跟踪 Windows 发展动向，做好 Windows 西文版、Windows 中文版、Windows 西文应用软件、Windows 中文应用软件交叉使用中的兼容性问题，再加上一些实用工具软件的支持，其必定能在 Windows 和应用软件之间争得一片广阔的生存空间。可以说，Windows 中文版有多少缺憾，Windows 中文平台就有多大的存在意义。从现在的情形来看，Windows 中文版的问题还是不少的，而 Microsoft 也无暇去修正，因为 Microsoft 的主要心思并不在这。再说全世界有那么多 Windows 地方版，Microsoft 哪能忙得过来，而 Windows 中文版的情况却不同，中国是他们惟一的市场，所以他们一直在全力以赴地修正自己的版本，力图使自己的产品更适合中国人使用。

PWin95 搭台　谁来唱戏

PWin95 面市以后，国人写的 for PWin95 应用程序还是不多。究其原因，除了技术上有难度外，惧怕 Microsoft 应该是一个很重要的原因。中关村一位知名程序员曾不无感慨地说：该做的和能做的都让 Microsoft 给做完了，我们还能做什么？谁都知道此话夸张了一些，但是，现在众多的软件公司在 Windows 上找

不到方向，却是明摆着的事实。

一些著名的软件公司由于不知道该在 Windows 上干些什么以及能干些什么？为避免盲目开发带来的损失，便抱着 DOS 不放，听任已被广泛认可的 DOS 产品能滑多远是多远。由于明白 DOS 彻底衰退已为期不远，所以连进一步完善 DOS 版产品的兴趣都没有了。一位 DOS 高手曾不无感慨地说："我的终结版远可以做得更好一些，但老板再不愿意在 DOS 上投资了，所以我也只好到此为止。"

一方面是在 Windows 上找不到方向，另一方面又不愿意在过时的 DOS 上做过多的投资，这是中国软件业在 1996 年里所面临的令人人难堪的尴尬局面。

走出平台情结

出现上述窘境的原因，和近些年来逐步形成的平台情结有很大的关系。DOS 中文平台从汉卡到软系统，成就了中国软件业的一代辉煌。这辉煌太耀眼了，以至于到现在大家还都觉得只有平台才是重要的大软件，其他都是些成不了大气候的"雕虫小技"，所以大家只盯着平台上打主意，试图用 Windows 中文平台来成就像 DOS 中文平台那样的辉煌，但这种尝试并没有达到预期的目标，至少没有达到 DOS 中文平台当年的成功，并且失败的例子比比皆是。不可否认 Windows 中文平台有着其不可替代的存在意义，但其市场容量远没有大到能容下中国几乎所有的优秀软件厂商都涉足这个领域的地步，并且像平台这样的产品，其发展过程必然是从春秋战国再到天下一统，最终能在市场上站住脚的顶多也只有一两家，DOS 中文平台的发展历史就很好地证明了这一点。因此，我们今天看到一个又一个 Windows 中文平台的陨落，实属必然。一次又一次地失败，一次又一次的挫折对

软件厂商打击太大了，以至于他们连正视 Microsoft 的勇气都没有了，更别说开发 Windows 版软件了。

我敢断定，如果我们继续挤在平台这独木桥上，面对未来，我们仍然看不到多少希望。因为，毕竟 Microsoft 才是做系统级软件的顶尖高手，Windows 中文平台就是有一定市场，但和 PWin 竞争必然会处在下风。一位做 Windows 中文平台的高手估计 PWin 和中文平台市场份额比例是 6∶4，而我认为，应该是 PWin 占七成，中文平台占三成的“三七开”。因此，我们完全没有必要都挤在平台这个竞争激烈且几乎永远做不了“NO.1”的领域左冲右突，平台以外的世界还很精彩，还很宽广。

我们只要仔细考察一下 Windows 中文平台的构件组成，就不难发现 Windows 中文平台只是外挂式的汉化平台而已，其实就是一个和中文有关的实用应用程序组。我见过许多用户只是因为喜欢中文之星的新全拼或者五笔字型输入法而在 PWin 之上又加了一个中文之星。我们一方面为中文之星们在输入法上比 PWin 做得强感到自豪，另一方面我们又不得不考虑：如果用户只是钟情于我们一二个小程序，我们干嘛非要让用户装上整个系统而造成软硬件资源极大的浪费呢？我们干嘛不把这一二个小程序独立出来呢？或者，如果我们只是擅长做一些外围的实用程序，那么我们干嘛非要把它们包在一个系统之下呢？程序不讲虚名，程序只论好用，如果我们暂时只能拾遗补缺，那我们就拾遗补缺好了，没有必要争那个本来就不属于自己的名分。只能用来转换 BIG5 和 GB 码的南极星虽小，但颇受用户喜欢，因为它短小精悍地干好了它所擅长的一件事，而没有把自己膨胀成一个系统。

抢占先机

谁都知道 DOS 大船漏水，朝不保夕，而 Win95 如日中天，DOS 向 Windows“移民”是大势所趋。但在国内真正顺应这股潮流的人还真不多。如果说，许多基层用户守着 Foxbase，在那里痛苦地想把菜单做得好看一些，可总不能办到，却不愿意试试 Vasal FoxPro3.0，这的确是没有眼光。如果说这情有可原的话，那么，国内软件的重头戏——财务软件的因循守旧就有些说不过去了。

据统计，截至 1996 年上半年通过财政部评审的商品化财务软件共计 28 种，但除了金蝶、浪潮、新中大等几个 Windows 版外，其他几乎全是清一色的 DOS 版，这和当今广泛掀起的 Windows 热潮极不相称。我不知道那些老牌的财务软件是没有能力及时推出 Windows 版呢？还是觉得没有必要现在就推出 Windows 版！

谁都知道，在软件领域抢占先机有多重要。五笔字型无论从哪一方面说都不是最好的，但它却是目前最成功的汉字输入方法。此无它，唯五笔推出时间早尔。现在情况又是这样，谁率先登上 Win95，谁就极有可能成为今后市场的领先者，这没有什么可怀疑的。

所有人都在扼腕叹息，真不知道在 DOS 版上成功的软件们现在都在磨蹭什么？

中国龙之后明星做什么

上一篇文章见报后，远在昆明的明星电脑公司总经理杨奇志给我打电话说，他十分同意中国软件厂商应该集中精力做 Windows 上的应用软件的说法。为了实践这个想法，杨奇志不惜停

掉了当时正如日中天的中国龙 DOS 中文平台，不惜和中国龙的作者简晶对簿公堂。

1995 年底、1996 年初，昆明明星公司断然做出决定：停止在如日中天的中国龙 DOS 中文平台上继续投资。这个决定在当时，不仅外界难以理解，就连中国龙的主研人简晶一时也不知道，不继续做中国龙，明星还能做什么？因为当时人们普遍认为：尽管 Windows 乃大势所趋，但 DOS 中文平台至少还应该有 2 年左右的寿命，而且即便在 2 年之后，DOS 中文平台还应该有一定的市场，但现在看来，这种认识无疑是短视的。PWin95 在 1996 年席卷整个操作系统市场，尽管有些用户可能还一时离不开 DOS，但他们这时更多的是使用 PWin95 下的 DOS 窗口而已。因此，可以说明星公司在1995年底1996年初放弃中国龙的决策实属明智之举。现在回过头来听听明星公司的舵手杨奇志如何评价那段艰苦抉择的历程，于我们应该不无益处。

这是笔者在 1997 年年初和杨奇志的一段对话。

刘韧：明星当初决定不在中国龙上继续投资，我想，第一个反对者应该是简晶，他是中国龙的主研人，也是公司的技术骨干，从后来的事态发展看，公司最终也因这次产品战略调整而最终失去了简晶这样一个优秀的编程人员，对于简晶的出走，你是不是到现在还感到惋惜和心痛？

杨奇志：我是很心痛。简晶作为一名程序员，无论从哪个角度讲，都是第一流的、无可挑剔的。他有足够的天分，又有超人的敬业精神和吃苦耐劳精神。中国龙的内核是由简晶一个人做的，中国龙实现了 DOS 中文平台很多项第一，比如，第一个实现任意分辨率（从 320×200 到 2048×2048）、任意色彩模式（从单色到 32 位真彩色）汉字直接写屏，直到现在还有许多用户冲着这个选择中国龙。简晶的离开对公

司无疑是个损失，但明星是一个公司，不是一个作坊。作为公司的明星自有它的整体目标和全局部署，不能因为哪一个“英雄”的喜好，而改变整个公司部署和产品策略。对于明星，公司的利益高于一切。

刘韧：在许多人看来，明星不做DOS中文平台，下一个产品理应是Windows中文平台。这样做，已经广有知名度的中国龙DOS版会对中国龙Windows版提供强有力的品牌支持，像UCWIN就是一个例子。但明星公司却没有涉足Windows中文平台产品。这是为什么？

杨奇志：因为我们觉得Windows中文平台决不是PWindows的对手，Windows中文平台充其量只不过是个锦上添花的产品。许多用户只是为了某个中文平台的输入法或者GB码和BIG5码的转换而被迫装上整个Windows中文平台，大多数用户看重的不是整个Windows中文平台，而是其附带的实用小工具，“正片还没有加片好看”，这是一个畸形的计算机应用现象。既然PWin已经为我们搭好了唱戏的舞台，我们只管专心唱好戏就得了，何必非要为了唱一出戏而去另搭一个台，结果台没搭好，戏更没唱好。明星公司是一个信奉以“用”至上的公司，明星的宗旨是为用户使用计算机提供适时、实际的帮助，至于做系统级软件并不是明星的强项。

刘韧：但系统级的中国龙取得了少有的成功。

杨奇志：中国龙是一个“无心栽柳柳成荫”的产品。当时明星正在做一个机械辅助设计软件的汉化工作，在汉化过程中，我们发现汉字居然可以“直接写屏”，在此基础上，我们萌生了做一个底层的汉字系统，使大多数西文软件无需汉化就可使用中文的念头，沿着这个思路，中国龙诞生了。可

以说，中国龙是我们在做应用软件时的一个副产品。另外，我觉得像中国龙这样的DOS中文平台产品之所以能取得成功，和Microsoft没有及时推出功能完备的DOS中文版有着直接的关系。我以为，后来的DOS6.22中文版并不是一个和DOS中文平台竞争的产品，Microsoft做DOS6.22中文版并不是为了赚钱，只是要做一个尊重中国用户的姿态，其实，Microsoft的心早不在DOS上了，它已停止了对DOS的进一步开发，而一门心思主推Windows了。而Windows中文平台的命运就不同了，Windows真正进入中国的产品就是PWin，Microsoft并没有给Windows中文平台任何发展壮大的时间和机会，所以Windows中文平台决不可能取得像DOS中文平台那样的辉煌。有些人一直把中文平台产品看成民族软件产业的象征，把中文平台产品的兴衰当做中国软件产业的兴衰，这完全没有必要。没听说过有日文平台，也没听说过法文平台，难道这些国家都没有自己的民族软件产业?! 回顾中国软件业的发展历程，真正成功的软件几乎都是应用软件，像财务软件、WPS、CCED、五笔字型等等。

刘韧：听你这么说，明星下一个主打产品一定是了Windows上的应用软件了？

杨奇志：不错。我们从1995年下半年就开始了Windows上的应用软件《明星进销存商务系统》的开发。应用软件成功的关键在于发掘用户的真正需求，解决用户在实际工作中遇到的难题，而不在于这个软件是否面面俱到，是否采用了什么高深的技术。我们之所以做《明星进销存》软件，是因为我们看到：传统的“进、销、存”管理模式由于采用人工运作方式，不可避免地在物流、票流和款流中产生诸多问题，比如零乱、欠标准、难平衡等等。而且，手工操作、人

为因素同样是造成各个环节隐患的一个重要原因。再者，传统进、销、存运作的方式多采取月报、半年报或年报的方式进行综合数据的统计、分析，故而，数据的实时性差，影响了企业的决策。针对以上问题，我们经过长期的调查分析，对不同类型的企业进、销、存模式进行了数字化模型分析，综合提炼形成一个对称的软件系统管理模式。

刘韧：《进销存》是一个崭新的软件体裁，以前很少听说，它是怎样一个软件？同财务软件有何区别和联系？

杨奇志：《明星进销存商务系统》是以商品为主线，贯穿进、销、存三个方面，以订单（进货合同和销售合同）为基点，理顺货、款、票三方面的关系，以控制入（出）库方式，收（付）款方式，收（开）发票类型三个方面进行账务管理。和财务软件的区别体现在：首先，财务软件管的主要是钱，而《明星进销存》管的主要是物。举例来说，钱可能只有一个货币特性，而物的特性却千差万别，因此，用计算机管理企业的物流，有诸多优势，比如：食品和药品都有一个保质期的问题，当库存足够多的时候，手工管理很难分清楚哪些商品快到期了，应该削价处理，哪些产品十分旺销，库存不多，应该马上进货。而《进销存》软件则会针对这些情况，提前发出提醒信息；其次，财务软件主要是用来进行账务核算的，以减轻财会人员的劳动强度，提高会计劳动效率为己任，而《进销存》除了实现进、销、存各环节电子化，提高劳动生产率外，更重要的是能为企业决策提供充足的实时的决策依据。尽管财务软件在呼唤管理型财务，但财务软件先天的就是以财务报表为核心的产品，它的管理价值可想而知。《进销存》软件的价值体现在以下这个司空见惯的现象中：比方说，你问一个企业的老板“这个月销售怎么

样?”他只可能告诉你“这个月销售很火”或者“一般”或者“不景气”，但究竟销售了多少，纯利又是多少，老板们根本就不清楚，更无法说出个准数。如果使用了《进销存》软件，就很容易掌握企业每一天的进、销、存情况，知道什么产品好销、什么产品滞销，什么产品库存不多，应该抓紧进货，什么产品已经过了时令，应降价促销。这些信息对于一个销售企业来说，是至关重要的。《明星进销存》和财务软件有着天然的联系，它可以为各类财务软件出具各种财务报表，供财务核算之用。可以说《进销存》在应用上位于财务软件的前端。

刘韧：昆明明星公司在全国用户眼里是一家软件公司，而在云南，它却扮演着多重角色——Dell 在云南的总代理、连邦在昆明惟一的专卖店、用友在云南的服务中心，而且，我还了解到1996年不做中国龙的明星公司销售额和利润率不但没有下降，反而有了大幅度提高。如此看来明星自己不开发软件，照样能活得很好，而且你本人也说过：卖一套自己开发的《中国龙》还没有卖一套希望的 UCDOS 划算，那么，为什么明星现在还在痴心不改地大投入地开发《明星进销存商务系统》呢?

杨奇志：这个问题，我很难回答。软件开发就像探油井，一口井打下去，很难说下面究竟有没有油，很多时候打井不如卖油，卖油风险小，利润大，连邦就是一个例子。但明星天生就是打井的人，我和公司的其他三个核心领导者曾在同一所大学同一班上学习软件工程，开发软件是我们共同的理想和梦想。

文化错位

与国外相比，自从感觉到我们在软件上的差距要比我们在硬件上的差距更大的时候，我们就开始奢谈文化，奢谈文化壁垒，奢谈如何凭借文化之优势，御国外软件于国门之外。但不幸的是，莫测高深的华夏文化并没能给幼稚的民族软件业多少呵护，多少辅佐。以 Pwin3.X、Pwin95、Poffice 为代表的国外软件长驱直入，把我们的软件业冲得七零八落，难以为继。以至有人感叹中关村除了倒腾机器的，还是倒腾机器的，很少有人有自己的产品。面对无可争辩的现实，听着有关文化的鼓噪，有人开始不耐烦地直言“少谈些文化，多编些程序”。这之后谈文化的少了，这倒不是文化论者觉得自己没有论辩获胜的本事，而是他们发现再讲文化，也不可能挽救自己的软件在市场上节节败退的颓势。与其掩耳盗铃，还不如闭上嘴巴来的聪明。

其实，软件领域，谈文化并没有错。只是我们在最没有文化好讲的通用软件领域奢谈文化，而在文化底蕴相对来说非常浓厚的游戏、教育教学软件以及电子出版物上却保持缄默，这无疑是在软件文化认识上和解释上令人感到尴尬的错位。

通用软件领域的文化成分说来说去，无非是单双字节以及文字处理习惯等内容。但这两个方面，现在看来反倒成了国外软件的优势，比如 Pwin 的内核系双字节，而我们的中文平台反倒是单字节。在字处理方面，由于在 Windows 下，从 Word5.0 开始，我们已经用惯了 Word，现在要我们改用一个由中国人自己编的字处理软件反倒觉得别扭。至于思维方式上的文化差异，则更是玄而又玄。比如，说我们的思维方式是严谨的、逻辑的，而西方的是跳跃的、凌乱的，且不说这种提法是否科学，就算是如此，

你真能在软件界面上表现出这种差异?

我们知道，通用软件比的是技术，比的是成熟的软件管理经验，比的是以雄厚资本为后盾的人海战术和宣传攻势。而国内的通用软件，几乎都是一两个“天才”的神来之笔。说中国人聪明、勤奋、能干，这些都没有错，但是要拿一两个人做的软件挑战国外几百个人做的软件，却是自不量力。现在又有人声称要做中文 WWW 浏览器，我真不知道他拿什么和 Navigator 和 IE 竞争，难道又要谈文化了吗?

相形之下，教育教学、游戏、电子出版物这些软件的文化成分却要比编程技术重要得多。对游戏和教育教学软件来说，编程的重要程度可能只有 20%，而文化内容却要占到 80%，这一点在游戏软件的片头或结尾的署名上生动地体现为：脚本写作和美工的署名被放在了最显眼的位置，而程序制作则被放在了角落里。我们经常说双语的美工一流、科利华的题库出名，但我们很少听说，哪个教育教学软件公司的编程出色，因为人们根本就不大关心这些。至于电子出版物则更没有任何编程技巧而言，比如中国法律文献大全光盘，它分明就是加上一个全文检索功能的电子参考资料。

说游戏具有深刻的文化内涵，这主要表现在内容上。比如，让我们玩《圣经故事》，尽管《圣经故事》已出了中文版，但我们玩起来还是觉得它索然无味，因为我们实在是不关心“到底谁是犹大”；反过来，让美国人玩我们的《三国演义》，也是勉为其难，美国小朋友知道孔明是谁? 就连日本的《三国》游戏也把孔明归到了“巫师”一类，这在中国文化中是难以理解的。正是在这个意义上，我们说只有中国人最了解中国文化，也只有中国人才能制作出适合中国人心理结构的游戏。这才是我们在软件上的文化优势。

但现在，我们并没有充分利用这一优势，做出像样的游戏来，而是让国外游戏大量涌进了国内。如果我们对 Microsoft 的操作系统占了我们市场，挣了我们的钱（其实并没有赚到什么钱）耿耿于怀，那么，我们为什么对日本和欧美的游戏软件正深刻地影响着孩子们的思想就置之不理，丝毫不在意呢？通用软件领域，我们可能会被国外公司赚去一些钱，但在游戏软件上，我们失去更多的是文化阵地，面临的是文化侵略。日本的 PC98 限制级游戏，正在侵蚀着中国多少幼小孩子的心灵？有谁统计过！对付这类游戏，靠硬堵的方法是不行的，堵也堵不住。我们惟一的办法就是开发出更多、更好的适合中国人的游戏软件来，把玩家吸引到健康的游戏软件上来。唯有这样才能最大限度地减少国外游戏对我们的消极影响。从这个意义上说，中国游戏软件业不仅有着文化的优势，而且还肩负着以游戏的形式宏扬中国文化的责任。命断津门的“提督的决断”是一个生动的例子。我们说“历史岂能游戏”，但是，我们并不能制止想“游戏历史”的国家继续制作“游戏历史”的游戏。

美国一家软件公司 1997 年买断了中国甲 A 联赛的 7 年游戏制作权，致使原来做甲 A 联赛游戏的中国公司老总无可奈何地说，要在“7 年以后”再和国外公司“论高低”。据行内人透露：至少目前，国外的那家公司并无做中国甲 A 联赛游戏的意思，他们花钱只是想占个地方。从这个事件中，我们不难看出国外软件公司进军中国庞大游戏市场的端倪，这时，我们为什么不拿起文化之盾呢？

孰大孰小

像 KV300、“金山影霸”、“三国演义Ⅱ”、树人系列教学软

件这类软件与平台类软件相比，在很多人眼里都是些不足挂齿的小软件，但正是这些被称为“雕虫小技”的小软件却是1996年卖得最火的软件。

KV300在1996年每周在连邦能销1700多套，是每周只售4套的某平台的425倍，“金山影霸”已售出的超过35000套，1996年能卖上这个数的软件为数并不多。连邦的销售当然不能说明一切，但作为中国最大的软件专卖组织，它的排行榜至少在零售层面上能基本反映中国软件业的状况。

在1996年11月9～15日，这一周的连邦软件排行榜上，销量超过100套的软件是：KV300、UCDOS、王特MIS、“轻轻松松背单词”CD版、树人系列、鸿达教育系列、“三国演义Ⅱ”、“傲气雄鹰”等19个软件，在这19个销售量在三位数的软件中，除了UCDOS外，其他都是些被许多人不屑一顾的小软件，其中尤以CD多媒体教育软件居多，占到了12个。初看这组数字相信许多人和我一样吃惊，因为，以往我们探讨中国软件的历史与未来和谈论中文平台几乎说的是同一话题，仿佛中国软件业就是中文平台业，这个概念在1995年以前是基本成立的。想当年，汉卡曾是何等的繁荣，汉卡以后，也有十几种软汉字中文平台占据了中国软件业最抢眼的位置。但自1996年3月PWin95发布以后，情况发生了很大的变化。凭感觉，我们也知道平台市场在萎缩，但萎缩到今天这个地步却也着实让人大吃一惊。在PWin95时代，你可能还一时离不开DOS中文平台，但这时你需要的已不再是13张盘的臃肿的全套系统，你只需一个200多K的不花钱的袖珍版即可，因为，在PWin95下，你用DOS中文平台更多地只是为了更好地显示汉字而已，根本用不上三次曲线的字库以及各种各样游离于DOS中文平台之外的超强的附加功能，这就是大家对DOS中文平台失去兴趣的原因。

再看 Windows 中文平台，它充其量只是 PWin95 功能的增强，而不是一个能和 PWin95 较量的产品，如果需要，你可以在 PWin 上再加一中文平台，如果没有需要，一个 PWin 就够了。平台类市场的萎缩一方面是因为 PWin95 功能日益强大完善，从十几兆膨胀到六十几兆，另一方面，也是国内计算机应用向着多元化发展的必然结果。两年以前，我们使用电脑更多地只是为了文字处理，而现在，计算机应用的目的就明显地纷乱复杂起来，有的人用机器是为了上网，有人用机器是为了管理，有的人买机器是为了帮助孩子学好功课，有人用机器是为财务管理。有人……在从前文字处理时代，和文字处理密切相关的 DOS 中文平台当然显得至关重要，但在多元计算机应用时代，平台类产品顶多只能算是众多应用中的一个。

国内平台市场的衰落和 CD 多媒体教育软件的兴起，再次说明了量力而行的正确性。像平台之类的系统软件，可能利润比较高，做好了，一劳永逸，但这样的“好活”更多地可能只有 Microsoft 这样公司才有资格做。实事求是地讲，在工种选择上，我们目前还只有拾遗补缺的份，拾遗补缺的滋味可能不好受，但当你力量还不够时，你只能委曲求全。其实我们也没有什么可委屈的，台湾计算产业已算是足够发达了吧，但在 Microsoft 的时代里，台湾软件界除了游戏，又做了些什么？面对于此，我觉得最紧迫的是，各老牌软件公司调整好心态，迅速从平台情结中走出来。不要老在那里追忆以往的“流金”年华，放下自己是大公司，是做大软件、做系统软件的架子，认真研究市场，发掘用户需求，树立“只要是用户需要的，哪怕是最小的软件也不遗余力去做”的观念。在这次市场的转换中，谁的观念转得快，谁就有可能成为新的老大。金山公司无论从知名度还是从公司实力上讲，都是国内第一流的软件公司。但 1995 年，当他们发现《盘

古》大戏演得并不精彩，而且再演下去有可能会更加乏味之后，1996 年，迅速从盘古组件中解脱了出来，调整好方向，推出了畅销的“金山影霸”和“中关村启示录”，这两个产品在许多人看来都是不成气候的小产品，一些人对金山公司涉足这些小软件很不理解。为了说服他们，北京金山公司的总经理雷军费尽口舌向人论证“小软件也有大市场”，其实管它是大软件还是小软件，能畅销就是好软件。金山公司尽可以心安理得地坐收这些软件赚取的利润，完全没有必要在意别人怎么说。

“金山影霸”技术含量肯定比不上“盘古”，但“金山影霸”为金山公司挣了不少钱，而“盘古”却是个折本的买卖，“盘古”的失利是因为它直接面对的是 Microsoft，“金山影霸”的成功得益于它契合了 1996 年初，中国用户手上大多数是没有图形加速功能（DCI）的 486 机器，而许多用户又梦想着能在自己低档机器上实现软解压放 VCD 的梦想，拿针对 586 机器而设计的软解压“大腕”Xing 试试，完全没戏。这时金山影霸冲了出来，它在 486 + 低档显示卡配置上的表现远远好于 Xing，原来完全看不了 VCD 的机器现在看彩色 VCD 每秒也能看上几帧了，如果用黑白方式播放，还算流畅。这个惊喜让许多用户排着队买金山影霸。同样，游戏软件本身就令许多做“正经”软件的公司所“不齿”，而且“中关村启示录”和顶尖游戏相比，无论在美工，还是在软件质量上都还存在着差距，但国内第一个游戏软件的身份以及人们对中关村题材的关注足以让它一度卖得挺火。

在认真分析了中国目前的软件市场以后，我们有理由相信：1996 年，中国个人应时消费软件市场已经初步形成。这个蓬勃兴起的市场有两个最主要的特点：第一，大多数情况下，这类软件多为个人出资购买。像 CD 多媒体教育类软件、游戏软件都是面向个人的家庭产品，因此，软件定价多在百元以内，由于这类

软件容量多在几百兆以上，价格又便宜，因此盗版较少；第二，这些产品大都是应时而作，一般只有一年或半年的产品生命期。比如，1995年底开始热销的辞典软件，现在已经没有什么市场了，以出品“英汉通”即小有名气的洪涛软件现在又组织开发“网上通”软件了。洪涛的老总杜红超说：“我们一直在追踪市场上的新机会、新需求和新卖点，然后迅速拿出产品，我们从没有奢望过我们哪个软件能够让我们一劳永逸地赚钱，我们只会不停地瞄准机会，开发出短平快的产品来。”而像游戏软件则更纯粹是一种消费品，当一个游戏被全部攻破了关以后，它也就寿终正寝了，所以一个游戏软件顶多只有一年的寿命，然后就被扔掉。但这些应时消费类“小”软件的销售量并不小，而且“小”软件公司的规模现在一点也不比“大”软件公司小。CSC目前已有10万用户，公司有员工600多人，双语公司每年都有10多个产品面市，平均一个月就有一个产品上市。我曾经问过一位业界消息灵通人士这样一个问题：有些名声在外的软件，现在卖得很不好，他们靠什么维持呢？得到的回答是：“惨淡经营一个所谓的大公司，其实并用不了多少钱，一年一二百万足够了。”而且据我所知，一个名声很大的软件公司一年除去人员工资，顶多只能挣25万，而许多名不见经传的小公司开发的小软件一年赚上三四百万却不成问题，对比了这一系列数字之后，抛开徒有的虚名，我真不知道哪个更大？哪个更小？

国内软件商手中还有几张好牌？

国内软件业历史与现实的巨大反差，可以从京交会希望公司显眼的展台前，一半是火焰，一半是海水的鲜明对照中略见一斑。希望公司这次参展的产品分为两个部分：一个是UC系列，

一个是计算机工具软件的多媒体教学软件。昔日大名鼎鼎的 UC 家族，尽管现在已经把 DOS 中文平台技术发挥到了极致，但关注它的人还是寥寥无几，而刚刚出道的希望多媒体工具类教学软件却引起了广大观众浓厚的兴趣。此情此景无疑很严肃地告诉我们，国内软件商手中那张 1995 年的 DOS 中文平台王牌已经快变成一张微不足道的小牌了。

作为 DOS 中文平台的老大，UCDOS 现在的境遇还算不错，它在连邦一周还能卖上七八十套。昔日光环四射的 2.13 早被做教学软件的科利华收购而改推管理软件了；被认为是 DOS 中文平台最华丽的篇章——“中国龙”早已转向了，现在要以明星“进、销、存”完成第二次起飞；经过顽强努力，终于攀上 DOS 中文平台第二位置的天汇干脆就没有来京交会，也不知道他们现在正忙些什么？

DOS 中文平台不行了，Windows 中文平台还可以作为一张大牌来打吗？Windows 中文平台三大厂家只来了汉神一家。而汉神产品企划部经理袁诚却说：他们并不指望汉神中文平台挣钱，汉神中文平台的使命是提高扩大汉神整个品牌的知名度。他们的利润核心是中英文全文翻译、中文集成应用、网络以及字典软件。汉神是聪明的，他们知道中文平台这个产品除了其上的“民族主义”光环尚可在新闻炒作中利用一把之外，已经不可能充当一个公司的利润中心了。由汉字平台技术养育而成的中国软件业，在经历了断奶以后，手里还有几张好牌？

系统集成是一张好牌。联想在大约两年之前砍掉了以联想汉卡、联想 Office 为核心的软件部，他们的系统集成部接着成为了联想新的利润增长点。

家用教育/娱乐多媒体软件是一张好牌。本次京交会，接近半数的软件是家教/娱乐类多媒体软件。但要在群雄并起，天下

大乱的春秋战国中脱颖而出，最终靠的仍然是资本实力。“短、平、快”厂家可以赚一笔就走，但这样的机会则越来越少，因为一方面用户越来越聪明识货，另一方面，同类产品丰富，可选择的余地大，再不是以前背单词必须“轻轻松松”的时候了。

Internet 产品是一张好牌。但目前国内软件商除了“即指即译”的字典外，还都没有想好该怎样打好这张牌？中国人做浏览器或者专门做一个什么电子邮件根本没有必要，也没有这个实力。比实力，你能打得过 Microsoft 吗？Microsoft 可以把投资几亿美元开发的 IE 免费，而我们有些公司可能从来都没有想过要赚取几亿美元的利润。论技术，你比得上 Navigator 吗？讲中文？IE 不是汉化挺好吗！Navigator 从底层就支持汉字，而且专卖店里也有 Navigator 的中文版在卖。看准 Internet 上英文资源居多的现实，国内做机器翻译的公司开始往自己脸上贴 Internet 标签。但机器翻译的质量正如国内一家做机器翻译最权威的经理所说：“机器翻译对有些人有一些用，但不可能像广告中说的那样神。但我们不把它往出神入化里说，用户哪会对机器翻译感兴趣呢？”由此人们不禁要问，如今的网络机器翻译到底是不是虚热？

以 MIS 管理为代表的应用软件是一张好牌。Microsoft 在 Office97 发布会上，明确表示他们不会染指为中国不同行业服务的应用软件领域。在软件上，只要 Microsoft 不做，大家都有机会。财务软件从它诞生那天起一直到今天，其技术的革新速度远远比不上其他软件，但它的日子却一直过得挺好，就是一个典型的说明。往日中文平台领域的两员虎将现在全都加入了管理软件领域，明星的“进销存”在事务跟踪管理上的独特能力已经引起了用户的充分注意，而 CSC 旗下的晓军公司一年要推出 10 个管理软件，声称要为每一个行业做一个管理软件。尽管从静态分析看，国内软件商手中的好牌的确不多，而且，究竟该怎样打也还

是个问题，被 Microsoft 强行洗牌的中国软件业现实，却并没有想象的那样糟糕。金山公司总经理雷军说："我现在最愁的倒不是没有好的软件体裁可做，而是麾下大将太少。《剑侠情缘》、《金山词霸》都是被市场检验过的热销产品。我们一年要完成 10 个这样的热销产品，同时我们还要为 Microsoft 公司完成 IE4.0 中文版的测试工作。没人哪！国内软件商手中的好牌的确不多，但只要我们努力，一副小牌照样能打出好分。"

杨奇志说：做软件如同打井，井打到一半，不再打了，万一下面有水，前面的辛苦岂不白费了，打下去，但照目前的情况看，似乎下面有水的可能性不大。中国每一个做软件的人几乎都或多或少地怀着这样心态。

旁论　软件是历史赐予中华民族的礼物

长期以来，我一直坚定地认为软件行业是历史赐予我们的礼物，使我们可以借此发展成为一个发达国家，再现盛唐之时的辉煌。之所以有这样强大的信心是基于以下两方面的因素：

首先，软件行业对未来（当然不是永远）的国民经济非常之重要，是决定性的因素。这是因为未来是知识经济决定国民经济的时代，知识经济取决于高科技，高科技是以信息技术为龙头的，而信息技术的灵魂是软件。特别需要指出的是，并不是只有等工业经济充分发达了才能发展知识经济，而是可以跨越工业经济直接发展知识经济（所谓"跨越"绝不是指不发展工业经济了，只是用于表达不等工业经济发展成熟就直接发展知识经济的意思）。

其次，中国人非常适合做软件。形象化地说，软件就像国际象棋和桥牌项目，硬件就像足球项目，尽管在我们这些项目的起

点都同样低，而且对足球的投入要无数倍于国际象棋和桥牌，但结果是众所周知的：足球连参加世界杯的资格都没有，而国际象棋和桥牌都已进入世界先进水平。中国人在智力项目中的特长是不容忽视的。

对前面的叙述做个小结：中国现在存在内忧（企业效益差，失业率高）外患（亚洲金融危机），国民经济迫切需要先进科技强有力地带动（烦请经济学家研究一下与单纯扩大内需相比，哪个效果更好），而中关村是国内发展高科技条件最为优越的地方，责无旁贷地承担相应的责任与义务。如果我们能够解决阻碍中关村发展的问题，不仅能够有助于完成类似8%这样的目标，而且还会带动整个国家在新世纪中叶进入发达国家行列，而不仅仅是中等发达国家程度。

桎锢中国软件业发展的10条锁链

□ 王东临

现实似乎与我们良好的愿望背道而驰。软件不仅没有成为带动国民经济增长的火车头，反而有人在讨论中国软件业究竟还有没有前途，是不是需要加以特殊保护这样的问题。这是为什么呢？

原因有很多。目前看来，曾经存在过以下问题：

1. 长期以来，一些政府主管部门有轻软件重硬件的倾向，而做硬件需要的是庞大的投资，良好的基础设施，高素质的工人，严格的管理，当然还需要经济规模。别人采用1.2微米工艺的时候我们投产0.8微米生产线，还没建成人家就先后采用0.6微米、0.35微米甚至0.25微米工艺了，并已先后试验成功0.15微米甚至更高的工艺。动辄就是数十亿美元投资，能跟得上几

回？况且，就算工艺上领先了也意义不太大。因为芯片只是高科技的载体，芯片生产工艺先进并不等于高科技发达，就像印刷工艺先进与出版一本好书没有什么关系、高质量的足球场绝不等于高水平的足球队一样。软件才是信息产业的核心，就像书的内容和球队的水平一样，对书市和球市起着决定性的作用，而书的装潢和球场的质量只能起比较次要的作用。

其实，从某种程度上说，即使是硬件产业也主要是软件。设计CPU与设计软件是很相似的。而国内所谓硬件业主要是指生产CPU这样的环节。即使花了数百亿美元把这个环节的水平提高上去了，也绝不等于硬件业就发展起来了。

总之，显而易见的事实是，软件至少与硬件同样重要，如果不是更重要的话；我们适合做软件；做软件要求的条件很少。而硬件不比软件更重要；我们不适合做硬件；做硬件要求的条件很多。但现在国家却把大量的资金和精力用在了硬件上，忽视了软件。

2. 打击盗版不力。盗版对软件业的损害是不言而喻的，在此无须多言。盗版形成的原因后面还将详细论述。

3. 以前还制定了以市场换技术的政策。市场也许能换来生产制造技术，但绝对换不来高科技。请问我们用多大的市场能换来Windows的版权？光买来几百万个使用权顶多只能说应用水平上去了，与研发水平的提高一点关系都没有。此项政策的后果只能是掐死了自己的民族产业，完全依赖别人的产品，让别人随心所欲地主宰市场。其实只要拿其中一小部分钱真正投到点子上就能有很大效果了，而且根据市场规律，当一个市场有竞争时对消费者最有利，一旦被垄断就不行了。很多厂商都有这样的体会：一个利润很高的产品，一旦开发出来后外商马上就把价格降得很低，只得艰难度日，最后多半只能放弃，不仅预期的利润目

标没有实现，而且还亏了不少，只好自我安慰“替国家作贡献”。

市场换技术的结果是不仅不鼓励替国家作贡献的人，而且帮助外商把他们掐死，让他们连给国家作贡献的机会都没有。

4. 在少得可怜的给软件业的投资中，又有很大一部分被挪作它用。如建软件园，其实就是变相作房地产。软件做得好不好与机房漂亮不漂亮没有什么关系，什么时候我们才能不受这些表面文章的祸害呢？

5. 不懂技术，不了解产业发展规律，瞎指挥。如“中华学习机”，当初的决心和力度不可谓不大，但结果呢？

6. 盲目发展大公司，忽略竞争力，舍本求末。公司大小只是手段，提高产品竞争力才是目标。但现状是只管规模，把竞争力放在次要地位，如“大公司战略”。做软件宜精不宜多，规模越大越难管，效率越低。因此规模越大绝不是成功机会越大，如果经营管理水平跟不上反而失败的机会更大，因为经营管理难度是随规模的增大而急剧增加的。试想，曹雪芹写《红楼梦》用了10年，如果20个人写不仅不可能半年写完，弄不好一扯皮倒过来用20年时间还不一定能写到现在的水平，而且文字风格难以统一。只有技术含量低、缺乏创造性的工作是人越多越好，如一个人抄一本《红楼梦》用3个月时间，20个人确实就只需要四五天时间。

笔者在1995年“大公司战略”刚开始实施时发表过一篇《发展大公司战略需要注意的九个问题》，现在看看亚洲金融危机来临时，日本特别是韩国的恐龙企业的表现和台湾注重实效的中小企业的表现，便知笔者当初说的一点都不错。

7. 不仅忽视中小企业，而且忽视民营和私营企业。由于软件行业发展很快，日新月异，用“逆水行舟，不进则退”来形容还不够，应当是跑得慢就要落后。众所周知的摩尔定律认为，芯

片集成度每18个月就翻一番，20年来一直得到应验，于是每年只增长50%的企业就要被淘汰了。由于每个人都得拼命跑才有可能不被淘汰，因此一年工作360天，每天工作10小时以上是常事。

8. 只看资历，忽视真正撑起软件产业的年轻人。由于软件行业也是一种吃青春饭的行业，一个程序员一般30岁后就开始走下坡路，35岁后仍然能在第一线拼杀的极其罕见。一线软件企业的负责人年龄多在30左右，更不用提程序员了。而大量的课题经费是四五十岁甚至更老的教授或院士申请的，具体工作其实都是研究生干的，研究生毕业了也就束之高阁了。教授和院士都是对一个人过去成就的肯定，不代表现在的能力。

9. 科研经费发放成效不大。一个产业光有好的产品是不行的，需要的是好的商品。科研单位由于机制问题，往往开发出来的是试验室产品，离商品还有很大的距离，产生不了效益。这么多年来国内外的经验表明，成功的商品基本上都是由企业而不是科研单位开发的。科研经费可以集中到不能立即产生经济效益的中长期基础研究上，并有切实有效的监督手段，使之能发挥应有的作用。

10. 知识产权意识淡漠。如某重要产品召开部级鉴定时，有个别主办单位竟然纵容投资人独吞技术成果的行为，劝核心技术开发者忍气吞声，在鉴定材料中拒绝注明技术提供方，甚至禁止其出席自己产品的鉴定会，遭到鉴定委员会的异议。

周志农对中关村的思考

□ 周志农

中关村给中国软件业带来了什么?

中关村的起源

我同意很多人对中关村不仅仅是中关村的看法。中关村实际上是中国新技术产业的一个窗口。新技术不都是高科技，但是新技术是高科技的开始和未来。中关村是由卖计算机出名的，随着计算机的大量销售，计算机外设和配套产品也就相应发展了起来，软件是计算机的第一配件，没有软件，计算机就无法使用。中关村是中国最大的计算机交易地，因此软件也必然要从中关村谈起。

我做中文输入法和汉字系统软件是从1986年开始的，但是直到我的产品进入中关村以后，才体会到什么是用户需求，什么是市场需求，什么是技术的价值。我的第一个产品是“MECCDOS”中文系统，相当于CCDOS，曾经在北京市汉字系统对口竞赛上获得二等奖，曾一度与2.13A齐名。“MECCDOS”是一个失败的产品，失败的原因很简单，这个产品研制目的是为了当时单位销售自己的8088计算机而制作，并不是面对所有8088计算机，它没有拿到中关村去销售。当初在研究所时大家都是拿工资的，做软件要么是单位的任务，要么就是兴趣所至。软件都是拷来拷去的，拿一个能拷贝的软件来卖钱是一种很不好意思的事情，总是有一种敲诈别人的感觉。“自然码”第一个版本是1988年完成的，开始时很难卖出去，也赚不到钱。直到“自然码”被当做“私活”后，被迫离开原来的单位，来到中关村后观念才转

变了。在中关村一切都是钱与物的交换，没有钱谁也不白干。一个有用的软件拿到中关村就可以自然地卖出好价钱，而在其他地方就说不准了。

中关村作为中国的第一个新产品集散地，慕名而来的用户很多，他们都只在这小小的地区内采购，因为当时没有那么多出租车，交通并不方便，很少人会先买了计算机，然后再到别处去找软件和其他配件，一般行程只有几天，绝对无暇到处奔走。在中关村最先发的是在大公司附近的小公司。大公司只卖计算机，不卖盗版软件，而用户也不可能买国外的相对很贵的正版软件，但是却必须要用软件。所以这些在大公司附近卖配件和各种盗版软件的小公司就发了。就像大商场旁边的小店铺，绝对会随着大商场的兴旺而红火一样。

中关村的软件

那时计算机软件都是国外的，中文软件很少，正版中文软件除了CCDOS和输入法以外基本没有了。因为绝大部分软件都是盗版，正版软件是从国外来的，价格贵的惊人。所以凡是真正卖软件的没有不卖盗版的，软件代理的信誉因此也是很低的，常常你的代理最终就是你最大的盗版商。所以，如果你不到这里亲自来卖自己的软件，那么你的软件就会成为这里的盗版，你的正版软件自然卖不动了。

中关村的软件公司

在那时个人是无法销售的，因为那时买东西的都是单位，必须要正式发票。最好的办法就是找一个单位，挂靠在下面成立一个独立的部分，以交提成的方法经营。

我踏入中关村第一落脚点是在北航的中软公司，当时中软公司里面有一个软件中心，主要是承接计算机管理项目，其次也偷卖一些国外的盗版软件，每天大量向外发信（里面是简介和软件

清单)，采用邮寄的方式销售，“自然码”是软件中心里面仅有的正版。

最早的计算机软件只能用汇编语言来编写，很少有会用的，大多数是在国外英文版的基础上用 DEBUG 进行汉化。因此汉化版是那时最为流行的中文“正版”软件，加密是必不可少的，否则就会被到处盗版。

在中关村经常有用户慕名来找可能是非常简单但是市场上没有的“难题”。找来的人都是带着钱来的，都是急活，比如急着要某种古怪牌子打印机的驱动程序，某种特殊设备的中文环境，某某英文软件的汉化，甚至要给解掉某加密软件等等。其实这些古怪的打印机或设备与通用的打印机和设备的兼容性就差一点，解密也非常简单，只要会 DEBUG，稍稍修改就成了，一般 1 小时就完成了。在那时赚钱真的是很容易，只要你的胆子够大。

在我国“温州”现象是一个普遍现象，其实中关村的软件业也差不多，这是一个中国产业初期的普遍现象。当然中关村现在的软件业已经与初期大不相同了，随着市场的兴旺，人才的汇集，新产品、新技术早已今非昔比了。

中国软件开发型企业发展的必然之路

企业要想长期稳定的发展必须有四个支柱。一是技术、二是市场、三是管理、四是金融。四个部分要协同和制约，否则必然要分裂。软件企业，特别是软件开发企业更是如此。我在大学毕业后这些年来，先后历经了国营科研单位、挂靠集体单位、个人合伙公司、私营公司的变迁，从纯技术开发人员到技术管理，从技术管理又回到技术开发，从一无所有到年效益几百万，从几百万又到一无所有，几经周折。但是我与其他人不同的是，我到现在还没有丧失信心，还在重新走那些曾经没有走到头的路。

合作是项目开发的基础，任何人都是有优点和有缺点的。有

的人天生就是快，但是做事却很粗糙；有些人非常慢，但是做事却很细腻；有些人不紧不慢，但是却永远做不成任何事情。人的性格的确是各不相同的，能力也是各不一致的，我相信人的智力水平差别并不大，一个人不可能在所有方面都突出，只是有些人在某方面特别突出，而其他方面弱一些而已。清楚自己的长处，发现自己的短处，然后找人来弥补短处才能使你成功。不过，互相体谅互相依托是合作的基础，否则会事倍功半。

我们现在在全力开发自然码汉字输入系统软件，目前我们的工作早已超出了汉字输入法的范畴，想要做的太多，但是却不能一一完成。我庆幸有几个合作伙伴一起共同努力在产品开发方面，但是我还是希望能够合作的伙伴参加，而且越多越好，特别是在其他方面。

我曾经犯过错误，人不可能不犯错误，所以必须要找到能够弥补自己能力不及的朋友，这样的朋友不能是给你打工的，必须有足够的实力与你平坐，这样你才不会在犯错误的时候，强迫他听你的。当然你也不能在他犯错误的时候被迫要听他的。所以这时候只有两个人是不够的，至少有四个人，或者多人在四个方面的综合意见。

无论是软件开发组或者软件开发公司，有一个好的产品，在内部关系上能够协调和制约，在财务上也分明，这是基础，只有这样这个小组或者公司才能踏出成功的第一步，但是以后是否能够继续存在和发展还要有很多方面要注意，否则仍会半途而废。

盗版是中关村一害

技术在进步，盗版的方式方法也在不断地更新。1993 年的盗版，是通过传统媒体以所谓“软件交流”的方式邮寄，载体是磁盘。1994 年的盗版传播方法相同，介质逐步向光盘转移。1995 年的盗版传播从地下泛上各地的电子一条街，出现以卖盗版光盘为生的行当。1997 年的盗版上了 Internet，盗版走上了用盗版软件吸引人流，通过 Internet 广告挣钱的高级阶段。

盗版的起源

一则“软件发烧屋”的广告长期刊登在某专业报上。

笔者按照报上给的地址试着去寄了一封信，几天后收到了回函及软件目录。这个名为从事自由软件交流的软件发烧屋，

从功能强劲的 UFO93 用友财会管理系统到当时风行国内的中文之星 V1.2 最新版；从华光高级排版系统到北大方正高级排版系统；从 CAD、ORC 自动识别系统、各类中西文操作系统到电脑赖布衣，不问苍天问电脑的游戏软件，应有尽有。“屋主”在随函中说：这些热门软件的出售方式是，无论哪种软件，均按软件所占的软盘空间而定，在超想公司卖 1100 元的超想纯字符型汉字系统 V3.1 版，在这里按 5 张高密、每张 20 元计算才 100 元，加上发烧屋为个人拷盘提供的八折优惠，实际上花 80 元就可得到全套的超想纯字符型汉字系统。

像这样的盗版软件制作中心，在全国不知有多少个，北京中关村一些小公司私下为客户提供的盗版软件已经形成了对正版软件的冲击。著名的获新加坡蓝带大奖的王码 480 汉卡，售价在 2000 元以上，而其盗版才卖数百元，假冒的王码 486 卡如果不在网络上使用，其功能和真卡相差无几，因此深受个体打字业主的青睐。在防病毒方面大显身手的瑞星卡，当时也正在遭受着和王码卡相同的命运，瑞星公司为了打假曾开展过假卡换真卡活动，结果收效甚微。不少高校的计算中心向学生提供收费拷盘，服务所拷软件大都是盗版软件，而且大学里人才济济，软件解密技术先进、成熟，所以从高校流出的盗版大都解密比较彻底、好用。

中国计算机行业有一个世界独有的现象就是盛行各类“卡”——汉卡、防病毒卡、加密卡、无忧卡。这样说吧，几乎国内所有的定型软件产品都是以“卡”的形式出现的。“卡”式软件有许多弊端，一是占用主板扩展槽，不利于计算机功能的扩展；二是软件版本升级困难；三是产品成本高。但中国软件业者乐此不疲，个中原因就是“卡”不易被解密盗版。

但“卡”式软件当真就高枕无忧了么？Super 汉卡的盗版

——软 WPS 从 5.0、5.1、5.2 到 6.0 版的出现，以及前面所提到的假王码卡、假瑞星卡的出现，无疑给各类“卡”的加密技术提出了新的挑战。

盗版软件泛滥，其危害是显而易见的。从软件开发来说，盗版软件的出现对软件开发公司无疑是一个沉重的打击，软件开发公司消耗巨资和人力开发的软件成果，盗版者花数分钟就可得到一个拷贝。因为盗版软件的成本几乎为零，所以它的售价也极低，大部分情况是给钱就卖，这样的低价格无疑对正版软件形成了巨大冲击。比如，Super 汉卡售价在 2000 元左右，而盗版的 WPS6.0F，其功能和 Super 四型卡相去无几，而 WPS6.0F 则被一些做兼容机的小公司免费随机拷给用户，以此作为价格竞争的手段。至于盗版 WPS5.0、WPS5.1 版之普及几乎到了每一个从事文字处理的用户都用过盗版 WPS 地步，试想如果没有盗版的 WPS，Super 汉卡的销售额该是现在的多少倍。

有关专家指出：中国计算机业要想走出为外国公司代理的怪圈，惟一的出路在于以软件开发为突破口，拿出适合中国国情的软件产品来。现在中国计算机业历尽千辛万苦终于搞出几个名牌产品，但肆虐的盗版之风无疑对中国幼稚的软件业是一个沉重的打击。

软件盗版的危害是一把双刃剑，它不仅仅指向软件开发公司。软件开发者出于对盗版软件的深恶痛绝，在对其软件成果精心加密的同时，也在软件中制造了许多“陷阱”，时刻准备置盗版用户于死地。CCED 的开发者朱崇君在其软件版权声明中这样说：CCED4.0 的加密是开发者在原程序中实现的，一旦程序确切地发现其中一个要素被解开，程序并不警告，仍可正常运行，但程序将不定期地对硬盘数据起破坏作用。目前已发现好几例半解密的 CCED4.0 软件在扩散，同时也不断有用户来函来电诉说

其硬盘的分配表受到破坏，也许您想侥幸一试，但请记住，再小的概率也会有出现的时刻。朱崇君没有在 CCED 加入病毒，已算是客气，不少软件开发者出于对自己软件的保护考虑，不惜采用在软件源程序中嵌入病毒办法。一旦主程序发现正在运行的软件是盗版，就立刻激活病毒程序，让其感染计算机，令人忧虑的是软件开发者大都精于程序设计，因此所制造的病毒一般都难以消除。现如今，计算机病毒泛滥成灾，新病毒不断涌现，这与软件开发者参与病毒的制造不无关系。

计算机界有识之士指出：计算机软件的打假工作除了加强软件立法，用法律的手段保护知识产权外，更重要的还在于软件公司不断调低软件价格，以此鼓励正版软件的使用。盗版软件和其他假冒商品不同，使用购买盗版软件的人明明知道买的是盗版，图的是个便宜。针对这一点，软件公司可以把软件的价格定的低一些，不要一个软件产品一个价，几年不变，生怕用户误以为自己的产品比同类产品价格低，功能就比同类产品弱。另外，低价格，一样可以给公司带来丰厚的利润，关键在于它卖出了多少个拷贝。软件公司还应加快版本升级，同时做好售后服务工作，确保旧版本免费升级，给用户一个软件功能可无限增强的保证。让他觉得钱花的值，今后再不必疲于千方百计寻找高版本盗版了。

盗版的流感

不知是因为 CD 盗版软件的日益丰富，促进了光盘驱动器的热销，还是因为光盘驱动器的普及，为 CD 盗版软件泛滥提供了必要的硬件支持，反正两者时下都“热”得烫手，CD 盗版因为好销，做出了“批量”，价钱从 1994 年底的 100 多元，跌到了现在的十多元甚至几元一张；与此相呼应，光盘驱动器已成为电脑的

基本配置。

面对盗版 CD 软件和光驱相辅相成的“繁荣”，人们对盗版更加地深恶痛绝而又无可奈何了。一张盗版 CD 成本不足 3 元，而容量是 640 兆，这样低的成本，如此大的容量，几乎把一个优秀软件的盗版价格降到了零。面对如此猖獗的盗版，有人发出了“长此以往，还会有谁开发软件”的疑虑；更有人提出了“为什么盗版越打越猖獗”的质问。

我想软件今后还是会有人开发的，盗版也还是会有人“打”的。面对盗版，我们不能因为一时一事的打击不力，而对打击盗版失去信心。盗版和病毒、走私一样，治理起来，不是一朝一夕，一蹴而就的事。

仔细推究起来，盗版和版权本来就是一对矛盾，只要还存在“版权所有”，盗版就不会消亡。盗版行为只会随着对其打击力度的加大和用户正版意识的提高而逐步减少，但不会突然消亡。那种希望一蹴而就地消灭盗版的想法很好，但很幼稚，同样那种面对盗版，觉得束手无策，悲观失望的情绪也大可不必。面对盗版，我们要做的首先是正视盗版现象的存在，然后才是不屈不挠地、坚持不懈地打击盗版。

面对盗版，无论是谁，光靠指手画脚，都不能解决任何的实际问题。中国的盗版现象很严重，这是事实，我们从不回避，但要我们一朝一夕解决所有的问题，很不现实，也不可能。我们要做的和我们所能做的只能是不断加大打击的力度，毕竟盗版对刚刚起步的国内软件业打击最大。

打击盗版的方法很多，比如，法律制裁，巨额罚款，不让盗版者在经济上得到好处；成立软件联盟，携手打击盗版行为；降低软件售价，让更多的人买得起正版软件；搞好软件的售后服务，加快软件升级，使正版软件物超所值，吸引正版用户……

在诸多打击盗版手段中，只靠法律制裁不行，只靠培养用户的知识产权意识，自觉抵制盗版也不够，打击盗版需要多管齐下，综合治理。

盗版是因为软件定价高吗？

在舆论普遍认为国内软件定价过高之时，某些软件公司的老板也站出来，开始诉苦了，他给用户看的是他公司长长的账单：工资、经费、广告、贷款利息、售后服务、专利费用、利润……。据此，软件公司的经理们告诉用户："我们其实并没赚到什么钱，怎么说我们的软件价钱高呢？"

是的，国内的软件公司可能是没赚到什么钱，甚至赔本的公司也不在少数。但没赚到什么钱和软件价格高之间的因果关系却恰恰让软件公司的老板们给弄反了。

笔者以为，软件公司所以没赚到钱，恰恰是因为软件定价较高，一个软件是否能赚钱，并不在于其一个拷贝的价格，而在于其卖出的拷贝数量。一个拷贝即使定价 5000 元，如果只能卖出 100 个拷贝，也不如定价 500 元，卖出 10000 个拷贝赚的钱多。这么一个简单的乘法运算，想必精于软件编程的软件公司经理们不会不明白。恐怕正是"我们没有赚到什么钱，所以我们的软件格不高"的错误认识才导致了软件公司死守着高定价而最终没能赚到什么钱。

其次，软件的价格高不高，应该是用户说了算，而不是看软件公司是不是赚了钱。对于国内用户的购买力来说，我们认为软件的定价是太高了。有关国内家用电脑的调查报告一再显示：家庭能够接受的家用电脑价格是 3000～7000 元，按照现在的软件价格，这点钱别说家用电脑了，连配齐家用电脑必要的软件都不

够。当正版软件贵得让人想买也买不起的时候，盗版便大行其道了。值得注意的是，当前不光“电脑玩家”热衷于盗版软件，连单位的微机内也充斥着盗版软件。如果软件公司连单位用户也失去的时候，那么软件公司还能赚到谁的钱？软件价格高导致盗版盛行，盗版泛滥导致软件公司遭受巨大损失，软件公司为了生存抬高软件价格，至此新一轮的恶性循环开始。这是一个死循环。

CCED 拒绝高定价 高折扣

出于对“四六”分成（卖一份软件开发商得四成，销售商得六成）的强烈不满，CCED 终于在 1996 年伊始，断然决定“不卖了”，将其最新版本——5.02 版作为新年礼物，免费提供给广大用户。CCED 著作权人朱崇君在解释这一行动的起因时说：中国软件市场收益是畸形的，软件开发商仅能得到软件定价的 40%，扣除广告、税收等费用，尽管中国软件定价很高，但软件开发商的实际所得却少得可怜，所以 CCED 要“减少流通损失”。

同样痛感“搞开发不如搞销售”的原昆明明星电脑公司的简晶为我们提供了这样一个令人啼笑皆非的事实：“作为‘中国龙’的研制生产商，我们卖一套自己的‘中国龙’，所得到的利润还赶不上卖一套同样的别人开发的软件获利多。”

我真不知道，长此以往，在中国还会有哪个人愿意去开发软件。到那时，我们应该只有代理国外软件的份了，即使是现在，国内以代理外国软件谋生的公司就不在少数，我不知道，这是不是某种趋势的征兆。

但是，站在软件销售商的立场去考虑问题，“说法”却迥然不同，软件销售商们说，他们卖软件，特别是卖国产软件，卖得特别累。一项抽样调查也证实：软件销售被认为是业界最难经营和

最不愿意经营的业务。

既然销售软件可以得到60%的毛利，软件销售商又缘何叫苦不迭呢？这其中，软件定价高出中国用户的实际购买能力，致使正版软件卖不到赢利的批量，只是表面的直接原因，而“高价格高折扣”市场策略才是其内在的深刻原因，简单说，是高价格高折扣导致中国软件价格居高不下。

“高价格高折扣”的市场促销一厢情愿地夸大了软件销售商的市场能动作用，天真地以为：只要给销售商足够的折扣，软件销售商就会使出全身的解数推销自己的软件，有了销售商灵活多样的促销手段，自己的软件不愁卖不掉。而现在看来，即使销售商不遗余力的“主打”某个软件，同时这个软件又很优秀，但如果它的定价超出了用户的实际购买能力，它也卖不出多少个COPY。这个结果无论是开发商和销售商都不会感到满意，但它正是开发商和销售商现在共同面临的尴尬现实。

当然，并不是所有的软件开发商都情愿采取“高价格高折扣”的市场策略，但软件销售既成的“游戏规则”迫使许多不情愿的软件开发商就范。人家都给高折扣，你想少一个子儿行吗

但现在，就有CCED勇敢地站了出来，大声地对这个“游戏规则”说“不”，CCED的做法可能是一个极端的例子。但我想，对大多数软件开发商而言，现在到了检讨“高价格高折扣”的时候了，从市场实践来看，目前，完全没有必要为了构成所谓的“全国销售网络”而牺牲“薄利多销”的选择，绕过销售商，采取“低价邮购直销”的方式应该不失为一个聪明的选择。此举若能打破“高价格高折扣”对中国软件业的禁锢，理顺软件流通体制，对软件开发商无疑是一件好事，对软件经销商同样是一件好事。

周志农谈盗版

中国的软件业是从盗版开始的

中国软件盗版现象绝对不是中国人固有的思想意识问题，而更多的是实际中的现实问题。IBM－PC 计算机刚刚进入我国时，我国软件业一片空白，没有好的开发工具，也没有好的调试工具，仅有的系统资料是用 DEBUG 跟踪游戏软件和 BIOS 得来的，在当时独立制作是非常困难的，制作和使用汉化版软件是惟一的途径，无法汉化的软件或者程序开发工具只好用英文版的，而这些软件的开发公司由于根本无暇顾及中国小小的市场而无人问津，盗版软件便根本不受任何限制。

在当时的情况下，除了汉字系统以外，通用的软件都是英文版，那时的软件没有现在这样复杂，汉化一个软件比重新开发要简单得多，汉化软件在当时是属于“正版”，这种“正版”其实也是“盗版”。

法律保护不利是造成盗版泛滥的根源

1991 年 6 月我国公布计算机软件著作权保护条例后，给计算机软件的发展提供了有利的条件，盗版现象得到了一定程度的遏制，开发和销售计算机软件成为了赢利项目。在 1992 年到 1994 年之间我国的软件企业有了长足的发展，国内和国外的公司也陆续制作了各种适合国内的中文版软件。1994 年后随着盗版光盘的流行，市场上能够见到的软件统统都被压缩在数片小小光盘上，比如当时最著名的有“立人软件大补贴”、“软件银行”、“软件仓库”、“软件经典”、“软件特区”等系列光盘，其中“立

人软件大补贴”几乎囊括了所有软件，不断推出“最新版本”，还在一些报刊上大作广告，广泛发行宣传品和软件清单，以极低的价格大量销售，后来就连盗版的“盗版”光盘也都极为畅销。计算机软件因此逐渐从赢利变成薄利甚至亏损。

我国在计算机软件保护的相关法律上，不能限制住真正的盗版商，也不能限制最终用户使用盗版软件。就是我国法律在诉讼取证和赔偿办法上有明显漏洞。按现行法律，原告方必须举证，完成取证工作，预先支付诉讼费、律师代理费、取证公正费等，案件受理后法院向被告方送达，被告在15日内应诉答辩，然后才能正式进入审理阶段，这样就会有很大的问题。

(1) 先看对付盗版商的情况。比如我们见到了某个街头游民，或者某小黑屋的小贩在卖含有“自然码”的盗版光盘。但是我们如何取证呢？即使取证了并在法院立案之后，他们一接到法院通知也早就溜之大吉了。我们会由此白白花掉1～2万的公证费、诉讼费和诉讼代理费而找不到被告。也可能我们这次很侥幸，找到了真正的幕后盗版商，他们是制作和批发“盗版”软件的后台公司。但是现在所有的公司是有限责任公司，就算这个老板已经赚了100万元，可是在他公司的账面上就只有200元，然后又能怎样呢？因为法院无权查封他们的个人财产，也不能将他们个人户头上的财产冻结，更不用说赔偿了。

(2) 再看对付盗版用户的情况。比如我们发现了某单位在办公室的计算机上使用了“自然码”的盗版软件，可是我们能如何取证呢？就算找到了证明，那么人家还不会在法院送达传票的15日内将“自然码”软件早就删除了，然后告诉法院：“也就是安装在计算机中试了一下，纯粹是为了学习并没有真正使用过”。那么我们还能胜诉吗？或者人家找个熟悉的代理店买回一套“自然码”的正版，并且让销售商将购买日期提前一些。我们是否有

把握找到那个代理商，代理商会提供真实购买时间的证明吗？即使所有这些全部都证实清楚了，那么我们能得到多少赔偿？也许连诉讼费的零头也拿不回来呢，还不要算为此诉讼所占用的时间和劳动。

“法不责众”是盗版泛滥的现实问题

中国的盗版是从计算机发展的最初阶段形成的，因为大家都用了盗版，而且大家都是已经用了盗版的人，多用一个或者少用一个盗版软件并没有太大区别。况且软件开发者也根本不能通过任何有效的法律或者其他方法追究责任，即使软件开发者要追究，现在那么多人都用盗版，总不会第一个就追究自己，所以就“不盗白不盗”了。

从杀病毒软件的走红看盗版现象

杀毒软件与盗版现象本来并没有直接关系，杀毒软件也是软件，也同样有被盗版的问题，怎么唯独杀毒软件就不一样呢？要说明这个问题，我们可以举个例子。某人极为不讲卫生，总是不干不净，因此就经常得病，但是他却很怕死，所以得了病以后就去看大夫，大夫有真的，也有假的，但这个人从不为了图便宜找假大夫。所以，一次购买以后可不断更新快速升级的杀新病毒的软件就特别受欢迎了。因为假的或者劣质杀病毒软件虽然便宜，却不能保证杀除最新的病毒，难怪某最畅销的杀毒软件，天天在报纸上公告“国内发现新病毒，其特征为……”。而通常人们的工作软件基本是稳定的，比如我们的“自然码”软件，有些用户现在还用6年前的“自然码5.6版”，很多用户用的是盗版光盘中的2年前“自然码6.0A试用版”。盗版盘上的这些较早版本的软件虽然没有正版的好，功能也不全，但只要够用就可以了，

用不着玩命跟着升级。

国内软件企业遇到的难题

为什么软件盗版商能赚钱，而开发商却不能生存？

盗版商以如此之低的价格销售软件，怎么就能赚钱？而软件开发商卖那么高的价格却不赚钱，这里的原因很多用户都不理解。是不是开发商将正版软件的价格降到盗版的价格后，盗版就没有市场了，而正版也能像盗版一样赚钱了吗？这个想法很多用户都提出来过，有些用户还为此发表了很多文章呼吁，甚至直接写信和打电话告诉我们希望尝试一下。

其实并不然，以我们最新的“自然码 6.0C 版”来说，即使将售价降低到 15 元，也无法与盗版竞争。因为我们有预先的开发投入，而盗版商没有；我们有宣传费，而盗版商没有；我们的软件中只有“自然码”，而盗版中的“自然码”是其中之一，他们有所有的软件。我们面对的仅仅是“自然码”的用户，而盗版商面对的是所有的用户，所以我们永远无法与盗版商竞争。

国内的优秀软件并不是因为盗版才流行的

有人说没有盗版就没有计算机应用的普及。其实不然，盗版不但没有提高计算机的普及，反而减缓了。因为软件项目不赢利，做软件的人少，也没有人愿意长期在软件项目上投资，好的软件就看不到，所以普及率应该是降低了。那么为什么有人会说优秀的软件是因为盗版而流行的呢？答案其实很简单，因为软件优秀所以才会被更多地盗版。

我们可以假设一下，如果某公司开发了一个新软件，功能非常好，特别受欢迎，价格也很合理，结果会怎样呢？当这个公司在市场宣传之后，正在销售初期，盗版出现了，这个新软件被集中到了某“经典”光盘套装中，那么用户还会用多出盗版的钱买一个仅仅只有这一个软件的“正版”吗？当同行竞争的软件公司将他们的一些优秀功能“吸收”了，出了更新的软件，而这个公司还没将开发投入和宣传投入收回的话，他们还有能力继续完善和升级吗？在这之后，这个软件还是最优秀的吗？盗版真的给他们的推广带来好处了吗？

我们都知道 WPS 软件是盗版最多的，有些人认为 WPS 走红就是因为盗版。可是千万不要丢了 2.13 汉字系统，丢了无数曾经辉煌，又曾经如过眼烟云消失的“优秀软件”。WPS 之所以能够坚持住，是因为 WPS 汉卡，是因为香港金山公司与北大方正的合作，如果没有这些，WPS 绝对很难坚持到现在。

盗版造成中国软件业的短期行为

在盗版严重的情况下，市场销售必须抢在盗版发行之前。短期行为造成经营管理人员与开发人员的矛盾，这种矛盾是无法解决的。一个软件的开发是艰苦的，但是开发出来后还要经过测试和逐渐完善，软件产品无法像硬件产品那样更新和淘汰。现在大多数公司的经营管理人员都不是软件开发出身，有些甚至是门外汉。这些人员不懂得软件的开发、修改、完善和升级中的问题，他们涉足软件开发领域往往是因为经营硬件项目资金不足，或者软件开发项目本身就是为了硬件项目而设。所以他们对软件长期发展没有信心，急于收回资金，将软件收入作为资金积累，转向硬件投资，因为硬件项目比较稳定，风险相对较小。所以一般在软件产品的发展中后劲不足，大多半途而废。

软件开发人员的窘困与人才的流失

软件开发人员与经营管理人员的出路和资本积累是不同的，经营管理人员在单位中建立的人事关系、市场经验、管理能力等都不受制约，离开原单位到任何地方都可以将这些关系和能力全部带走，而软件开发人员就不同了。软件开发人员的资本是知识，知识是需要积累的，并在原来的基础上才能更进一步。知识是无形的，知识只有转换成产品才体现出价值。知识可能是在进入单位之前就已经形成，转化成作品是在单位期间，而作品一旦产生，若属于职务成果，或者按聘用协议，所有权归单位所有。软件人员离开原单位后，按我国著作权法，在两年内未经原单位同意不得使用。软件开发人员若离开原单位后，又不使用原作品，不在原作品的基础上发展则很难有新的成就。

很多人都知道知识分子是很自私的，这与同样资历的经营管理人员有着极大的差别。其实原因很简单，经营管理人员与他人交流得越多，做的事情越多，能力就会越强。而软件开发人员则不同，与他人交流得越多，做的事情越多，属于自己的东西就越少。

软件在开发期间因为没有出产品，谁也无法知道效果会怎样，究竟有多少价值，软件开发者根本无从得知，即使软件开发者自己能够预测，经营管理人员也不会认同。为此，软件开发者在产品成熟之前一定不会太傲气，而经营管理人员却能够随时显示自己的社会关系和各种能力。当软件开发到一定程度，逐渐看出产品价值的时候，软件开发者的傲气一定会逐渐增加。当产品完成以后，软件开发者的价值已经没有了，因为这个产品的所有权已经从他的脑里离开，成为单位的成果了。若软件开发者以此为功劳希望增加待遇时，经营管理人员也一定会看不上这个自以

为了不起的“臭知识分子”，那么摆在软件开发者面前只有两条路，要么忍气吞声委曲求全，要么离开单位另谋出路。

当然，有些软件开发者在单位工作时，利用单位的物质技术条件积累知识，但是却不将知识转成产品，当知识积累到一定程度后就离开原单位，将知识全部带走，另谋高就了。

因此可以看出，我国在知识产权的保护中存在很多问题和漏洞，不但没有改善“知识分子”的地位，反而成为技术人员“跳槽”的重要因素。

增值造成软件企业运作无法规范

目前在我国申请注册公司后，要求在3个月内营业。这在软件开发公司来说是几乎无法达到的，如果一个软件是在公司开办后，必须在3个月内完成人员招聘、产品立项、产品开发、产品测试和商品化等一系列工作的话，显然是不实际的。另外，一个软件在产品的初期开发中最多的是人力投入，而以后产品销售时，正式的软件代理商全部要求提供增值税发票，否则要从代理价格中扣除。软件开发公司必须承担增值税的所有进项税，这是非常不公平的。目前我国的公司法、税法等几乎没有考虑到独立的知识型企业（包括软件开发企业）面临的问题。为此，软件企业不得不避税，提高产品价格，降低申报赢利。企业在经营中若长期不赢利，就无法申请得到贷款和进一步支持，因此也就永远长不大了。

国外软件企业对中国软件企业的不公平竞争

我们中国软件企业面对的是国外跨国公司的竞争，这种竞争是不公平的，是残酷的。国外大公司在海外具有广大的用户收益，同时具有坚实的技术实力，他们看中的是中国远期的市场，

他们可以长期不赢利甚至长期负债经营。而中国软件企业则完全不同，我们没有海外市场支撑，没有投资，没有技术积累，如果长时间不赢利则公司只能倒闭或者转行，如果是打持久战，我们的企业一定是输家。而我们的优秀软件人才最终都会成为外国公司的软件开发雇员，其中一小部分也许会加盟以硬件为主的国内公司。

我国在某些重要产业上采取关税保护政策，那么能否给国外的软件产品也限制一下。比如不许国外的软件以低于成本的价格倾销以达到挤垮他人的目的。

软件发展仅依靠产品捆绑是行不通的

目前以联想、长城、实达集团为代表的硬件厂商，为了更好地销售计算机，普遍采用捆绑一些软件的方式，这给软件开发企业一些机会，即通过捆绑或授权可以从中得到一些利益。目前因为盗版现象普遍，计算机即使没有捆绑这些软件，用户也可以从其他渠道得到，所以捆绑或授权并不能得到更多的回报。通常零售几百元的软件，授权费恐怕也只能在 1 元/套以下进行商讨。硬件大公司围绕自己的计算机，为提高品牌效应也会开发一些应用软件，比如联想和长城都有与其配套的应用和教学软件。这些软件虽然都声称可以用于其他计算机，但是实际上各公司为了品牌效应，绝对不会随便使用其他公司的这种软件，因此这种软件并没有太大前途。

软件开发企业被兼并也不是出路

软件开发企业在长期负债经营的情况下，如果不能及时转行，解脱负债问题，则只能选择倒闭或者被兼并的路。著名软件开发企业被大型硬件厂商兼并在国内已经有多起。大型硬件厂商

若看中某软件品牌和技术，的确可以选择兼并，然后为自己的公司和硬件产品增加品牌效应，但是这种兼并毕竟是有限的，一旦大量的软件开发公司濒临绝境，能够被兼并的只能是少数。

中国软件的希望

法律应该保护什么?

我国的现行法律对企业技术人才的限制过多，特别是在有关职务成果的问题上，初看起来是在保护企业的技术和人才，但实际上由于技术人员得不到保护，也无法保护自己的技术，致使更多的技术和人才流失。其实倒不如让企业和个人按自愿签订的协议对各自义务和利益进行保护，如果没有协议，应该认为双方互不受制约。这样当软件开发人员确实是有额外的贡献时，能够以此作为资本与企业协商处理，这样对企业和个人可能都是一件好事。

软件开发者利用现行法律不能限制盗版销售行为，也不能限制盗版使用行为，企业无法追索损失，这对于软件开发者来说是灾难性的。我国有关部门应该及早重视这一点，在立法上考虑实际情况，让软件开发者和用户参与立法，多多听取基层意见。

我国法律与国外不同，错案严重造成人们对法律的信赖度降低，企业和人员的信誉低下，技术流通和市场流通速度缓慢。在国外其实并没有什么法规，发达国家一般都采用案例制。案例制初看起来似乎不合理，没有法规岂不无从参考。其实不然，首先他们采用大陪审团方式，不会因为法官个人意志而左右结果；其次如果本案不是先例，则上案将会影响本案，而如果上案有误，则本案必须将上案推翻。如此就可避免某案因误判而误认翻案的

情况发生。另外发达国家在公司管理上要严格得多，绝不会发生由于败诉方抽逃资金而无法执行的情况。因我国法律制度已经建立，不可能更改，但是首先必须解决企业只承担有限责任的问题。现在如果某企业违法得到一笔资金，那么即使成为被告，即使被判应该赔偿，那么这个企业的法人也可以在冻结和执行之前将公司所有财产和资金转移到其他地方，从而逃避责任。

如果违法分子的行为法律无法制裁的话，那么企业只能自我保护。则凡大额购物必须在真正进账后才能提货；大额借款一律不准；购买物品必须当面核对，然后才能付款，等等这样，就好像你进入一个商场购物，先看清了物品，然后付款。店主说："我需要到特殊部门验一下你的钞票是否真的，你3日后再来提货。"说不准3日后取回的物品已经被偷换了，你要花3年或者更长时间进行诉讼，最后你花了比那物品多很多的诉讼费，最终是和解，人家才将你要的物品换了回来。这样设想一下是否很有意思，可是这样的事情就真的会发生。

应该开发全民力量

类似方正、联想、东大阿尔派这样的企业的确是我国计算机支柱型企业，但是要想动用全民力量，单靠大公司是行不通的。不给予中小企业政策和扶持将使我国最终只有这几个大企业，而且就这些大企业也仅仅会围绕自己的产品进行软硬件的开发，与发展全民软件事业背道而驰。

大企业的主要收入是硬件，软件仅仅是附属品，没有相应的地位，从授权软件的价格即可看出。与这些大公司谈，一个再贵的软件最多也只能得到每份几毛钱的授权费，这样的情况下软件开发公司根本无法完成创业与后续开发和支持。这种现象持续下去，我国软件将越来越少。

应鼓励私营软件业，建立无限责任公司，开放贷款条件，吸引人才从国外企业带回技术。用市场评价方法，每年评出优秀软件，国家给予政策贷款方式鼓励私营中小企业新技术、新产品的开发和推广。如果一个小公司，初期以贷款方式开发出了一种很好的有前景的产品，在投放市场后如果能及时得到资助，让先期投入者及时得到回报，而后期又有足够的资金运作的话，我想中国软件企业就会如雨后春笋般得多起来。比如国外曾有人力飞机横渡英吉利海峡的大奖，那么就会有人愿意出资进行投入，一半是出于爱好，一半是因为如果能够成功则还能收回资金。如果我国在计算机软件不同领域上也搞几个这样的大奖，也许会比将这些资金投入到某些公关项目上要好很多。

中关村民意调查

在网易的协助下，作者提出以下10个问题供网友进行讨论：

1．中关村有没有技术？

2．中关村的企业为什么都“长不大”？

3．“恶性竞争”为什么在中关村很有市场？

4．中关村为什么谁也不信谁？为什么即使口吐真言，别人也不会信以为真？

5．中关村人跳槽为什么会那么快？

6．中关村的商气是不是太重了？

7．中关村知道什么叫管理吗？

8．中关村可憎的一面是什么？可爱的一面是什么？

9．什么是中关村精神？中关村的贡献是什么？

10．中关村能不能成为中国的硅谷？

也许是因为被列在首位的缘故，参加

“中关村有没有技术?”这一问题讨论的网友最多。

大概有两种意见:

“中关村作为一个以计算机硬件为主的商业市场,各企业主要在买进卖出上做文章,把精力放在进货上更低廉、质量更好、周转更快、信息更快;在出货上客户更多、利润更高、市场更大、服务更周到等方面。故其无法把拓展、更新技术作为首要目标。如果说他有技术,也就是比他人先知道新产品的应用技术,先接触到新产品,先使用新产品,但这算不算技术?如果这也算有技术的话,那我相信包括我在内的大多数电脑爱好者都可以算小有技术了。”

“中关村只是一个大型的组装车间,没有根本的创造能力,什么时候能生产自己的 CPU 或其他独创而又为世界所认同的设备(软件),什么时候才能够说是拥有了技术。”

“除了练摊者之外,剩下几个写了几个程序就自认为是软件精英的人,何来技术?”

“论软件,无影响大的产品;谈硬件,不过是一种拿来主义,替国外、替别人攒机,无技术含量可言。中关村内没有我们自己的民族产业,缺乏一种自我开创的精神。”

“就软件来说,中关村好像是真的没有技术,通信、证券、财务、文字处理、MIS、广播电视等国产软件占优势的领域里,好像还没有哪个品牌是从中关村里出来的。其实,中关村和义乌小商品市场、杭州四季青服装市场是一回事。”

“如果要谈中关村有没有技术,让我们看看最简单的 PC 机,除了键盘、鼠标、机箱,还有什么是‘Made in China’,令人悲哀的是,除了‘Made in USA’、‘Made in Japan’外,还有不少是‘Made in Taiwan’,‘Made in Korea’,‘Made in Singapore’,10 亿中国人干吗去了,难道只能从事组装粗活。如果说硬件与

一个国家的工业基础有关，那么软件大家都在同一个起跑线上，试问，中国人作出了多少能走出国门能跟洋鬼子竞争的软件，当然DOS时代求大师的WPS，WINDOWS时代王大师的RICHWIN分别代表一个时代，是中国民族软件惟一能聊以自慰的产品。我们在看到中关村表面繁荣的同时，是否能看到深处的先天不足”

中关村的价值更多的是从金钱来衡量，而从技术来衡量少之又少，至于说高科技开发，更是空中楼阁，自然是比不上美国的硅谷。财力、人力相差太多，开创性的思维更是被压制到最低，顶多是东拼西凑成个软件，再就抱着不放，躺在上面睡大觉，技术挂在嘴上的多，实践的少，不过中国软件业发展，天时、地利、人和都不是完全具备，所缺憾的部分却是最大的桎梏。

持有此类说法的在讨论者是大多数。一些网友还分析了中关村没有技术的原因，大概有以下几种原因：

1．市场竞争压力大，生存成为第一需求。有人认为：中关村有搞技术的人但没有技术，原本搞技术的人也想搞技术但因生存的压力没有搞技术。生存第一，先要生存，要有了实力，然后才能谈搞技术，搞高科技。

2．商业气太浓。在中关村混不需要技术，只要有商业头脑，就可当老板，只要肯干，就可打工。但是没有中关村，中国就没有电脑人才，懂技术人才。所以只有让中关村的村民们赚跑了，中国的电脑人才才会有提高。

3．人员素质低。有人说，中关村只是有低层次的技术，究其原因是人员的素质太差（这里不是指专业素质，而是指综合素质），从中关村的一些公司和世界上的某些最大的IT公司比较来看，其水平有天壤之别！甚至有些人将素质低下同中国人划上了等号“中关村的人因为现在大部分是中国人的缘故，所以没有

技术，即使有也是一些烂技术，只知道跟外国学，没有自己的主见。”

中关村地区自主知识产权的高科技产品实在太少，充其量只能称为电子产品集散地。整个中国的技术问题也同样存在。只有加强知识产权保护，加大基础可工程化技术的开发，才能走出目前的困境。“中关村确实没有多少创新技术，它的技术基本上是仿造或复制器，企业是技术创新的主体，健全的市场是技术创新的战场，动态的垄断带来的高额利益是技术创新永恒的动力。中关村缺乏真正的现代高技术企业，且市场不规范，鲜见通过不断创新来获得和保持其垄断利益的企业。需要对症下药，强化与健全技术创新的主体和环境，才能成为中国的硅谷。”

认为中关村有技术的只是参加讨论的网友的一小部分，而且他们中也有一部分认为中关村的技术还不尽如人意，但他们还是能以一种较宽容的心态去面对。“如果不是中关村担负着北方地区的电脑集散地作用，我们可能买电脑都很困难，中关村对中国的IT业功莫大焉，由她出手的电脑培养了和正在培养大量搞技术的人才，目前中关村和美国硅谷有差距，试问中国和美国有没有差距？要给她时间，中关村有希望，中国也有希望，不要苛求她，任何事都有过程。”“这个问题还用问吗？没有技术能成为中国第一硅谷吗？能创那么多的产值吗？但有一点是可以肯定的，那就是技术还不先进，和老外相比还差很远。加油吧，中关村！”一位网友还为技术划出了所占的比例——只有百分之五，其他的都被市场占去了。同那些认为中关村没有技术的网友一样，他们也认为造成这种现状的原因之一是自己的东西太少了，少有创新。从别人那里拿来的东西太多，还没有消化，而别人已经又向前走了，我们一直都是跟在别人的后面。

当论及中关村的企业为什么长不大时，有的网友提出了不同

意见：中关村的企业能长大，君不见联想、方正等都已长大成人。我们姑且不去讨论什么是“大”的标准，从讨论的结果看，大多数的网友同意中关村的企业长不大的看法。“长不大”的原因大概有以下几种：

1. 急功近利、短期行为。大多数的企业，大多数的老板只注重眼前利益，根本不考虑如何发展，因此也就不可能长大。

2. 没有过硬的技术，没有拳头产品。中关村的东西多是舶来品，没有自己的品牌，中关村的企业都是在为外国打工，即便是联想等公司也是如此。因此发展也受到国外的制约。中关村仿佛是风筝，线是牵在别人手里的。

3. 人的因素。中关村缺乏真正的人才，真正的人才不仅掌握精深的专业知识，还要有创新精神和思路，同时还要有经营管理的思维。而且人与人之间缺少协作，缺乏团结精神。

4. 外部环境的影响。企业要发展除了内部因素之外还需要外部有适合的环境，国家的政策，资金的投入，凡此种种都对企业的发展有着重要的影响。这些，在中关村还没有形成对企业发展非常有利的组合。

5. 企业之间的恶性竞争也是中关村的很多企业难以为继，经常早早的夭折。

提到恶性竞争，这可能是中关村的商家厂家最为头疼的了。网友们提的看法相对统一：从内部因素来看，众多的商家厂家没有或少有知名品牌，没有高科技含量的产品，只能通过杀价来相互竞争。部分人目光短浅，为了蝇头小利而涸泽尔渔。利益的驱动使得部分人迷失了本性，以至于在竞争中不择手段。从外部因素来看，商家、厂家为数众多，在完全市场调节的情况下，没有一个良好的宏观调控环境，市场不规范，法制不健全，监督不利这一切都加重了恶性竞争的程度。

网友们都承认恶性竞争的存在，不过却有相当一部分网友认为恶性竞争虽然残酷，却能给消费者带来好处。这种看法可能不十分恰当，当恶性竞争之所以被冠以“恶性”，实在是因其已经发展到一定的程度。消费者的利益没有，也不会得到保障，企业的利润降低导致恶性竞争加剧，这样进一步使形势恶化，形成恶性循环。最终受损失的不仅是商家和厂家，消费者同样将沦为恶性竞争的受害者。也有人认为恶性竞争对企业的影响只是局限在那些低水平的“菜鸟级”企业中，真正的有实力的企业是不受或很少受影响的。

恶性竞争带来的一大恶果就是信任的危机。应该说计算机产品本身具有一定的技术含量，再加上如今的产品种类繁多，性能各有千秋，价格多样且鱼龙混杂、良莠不齐，不具备一定专业知识的外行要想看清楚本来就不容易。恶性竞争的出现使之难上加难。人们怀着期盼，以为可以享受 IT 革命带来的利益，当他们兴冲冲地来到村里的时候等待他们的到底是什么呢？本已眼花缭乱的他们成了任人宰割的羔羊。信任危机也就在所难免了。

中关村的另一个现象是跳槽普遍。参与讨论的网友中不乏村里人，其中跳槽者也为数不少。人们普遍认为人往高处跳，水往低处流，跳槽是人们追求高水平的表现，是个人在寻找最适合自己发展的位置，是进行人才资源的自动配制。分析跳槽的原因，那些跳槽者几乎毫无例外地把责任推给了老板和企业。

“中国企业给员工提供的待遇太低，1 个月一般 3000 元左右，除去房租（北京房租很贵）、吃饭，所剩不多，企业、社会也未给员工任何社会福利保障，所有一切都得靠自己，还得交高额的个人所得税，这样的条件能安心地工作吗？如果不跳槽，试问，退休之后谁来养你，生病想不想看医生，孩子上学高额学费等等。为求得基本生存条件，只得跳槽，这是无奈之举。”

“中关村的老板只能看到你的缺点，看不到你的进步。加薪比登天还难!”

“现在中国的公司对职员压榨过狠！而且根本没有长远发展的想法，老板只是想得自己捞一把，公司明明在赚钱，老板却大呼小叫地嚷赔钱，自己腰包里合法的钱，非法的钱塞得鼓鼓的，却不愿对职员按劳付酬，却非要把别人当傻子，想让别人既吃了亏，还要念你的好处，真是白日做梦！更无耻的是，职员跳槽后，他还跳着脚大骂你不记他给你的所谓‘恩惠’!”

“老板一个比一个要刻薄（悲哀的是跳槽之后才发现的)!”

另外，在企业中能学到的东西很少。企业没有系统的良好的培训体制也是一个重要的原因。也有人坦言高额的薪水具有强大的诱惑力，他们不能放弃成为富人的梦想。也有人跳槽是因为不甘心沦落为一个普通人，不甘心平凡。当这些人有了一定的经验，有了一定的资本，他们绝对不会甘心情愿的充当他人的打工仔。这也提高了跳槽的频率。

还有人认为这是人们不成熟的心理加上无序的市场造成的。

适当的人才流动是积极的，中关村的这种人才流动正常吗？这种频繁的跳槽是否合理，是否积极恐怕只有等时间来检验了。

从广义上来讲中关村是一个市场，人员的流动中有市场的因素，其他的方面也有市场的影响。是否可以说中关村的商气太重呢？毫无疑问，市场中的商家最终的目的就是获得利润，这一点无可厚非。可能就因为这一点，许多网友认为目前中关村商气并不重。

“是市场就不怕商气重!”

“市场是发展的基础，没有商气，那来市场，那来资金，怎么发展。”

“中关村是市场不是研发基地!”

还有人提到了对中关村的定位，离开了定位谈中关村就会失去衡量事物的标准。我们一直将中关村视为高新技术聚集之地，如果以这个标准来衡量，就不得不承认中关村的商气太重了。在知识经济发展的今天，如果只重视发展商业而不重视知识技术，也就不能成为知识经济，也就不能适应时代的发展。这个也许更接近中关村的现实。

中关村管理状况的现实又是什么呢？大多数人认为中关村的管理混乱，甚至可以说没有管理。到处是盗版光盘，到处是像卖萝卜、白菜一样兜售计算机软件游戏的农民。到处是垃圾，就是见不到管理。中关村不缺技术、不缺人才、不缺资金就是缺少管理。中关村的管理是习惯以自己为核心的。还有人说我就有一个柜台，既是小二又是掌柜的，你说谁管谁。也有人认为，中关村是有管理的，只不过中关村是多种经济模式并存的地方，不同的经济模式有不同的管理方法，表面上看非常混乱，但中关村有其自己的运行轨迹。但中关村要想发展只能应用适应知识经济的管理方法。

前面说起的四处兜售盗版光盘应该是一种恶劣的现象，但在一些网友的眼里，盗版成了中关村最可爱的东西，而对盗版的打击倒成了最可憎的。

另外有人认为中关村的可憎之处是骗子太多，做小买卖的太多，败坏了中国硅谷的名声；可爱的一面是低价竞争便宜了买主，只要有耐心就能买到便宜货。

还有人提出中关村将知识经济时代带到了中国，这是其可爱的一面；在发展过程中所出现的混乱现象是其可憎的一面。相信中关村会从无序走向有序。

有人认为中关村的主流精神是开拓进取＋艰苦奋斗，无论是真正的 IT 企业还是盗版游击队。中关村的主要贡献是将知识经

济的旗帜高高举起!

这些观点悲观也好、乐观也好，都反映了中关村的现状，而我们关心的另一个非常重要的话题是中关村能否成为中国的硅谷。这个问题上网友们分成了势均力敌的两派，似乎又是悲观者占了多数。姑且罗列一些他们的观点：

中关村现在无法同硅谷相比，首先中关村的企业不可能有硅谷的发展，其次中关村也没有如此的经济和科研实力，即使是将来，一部会成为中国的硅谷。

人们提起硅谷，就会想起第三次浪潮，但提起中关村，甚至想不起任何于高科技有关的一点点联系。只是人们把它看做中国的硅谷。但关键的问题在于，人们提起想真正领略高科技的风采，都市出国，从未有人想到中关村，这就是一种差别，更别提与硅谷做比较。如果中关村欲在高科技上做先锋，首先要让人们承认中关村，这不仅与素质有关，更与政策有关。目前中关村只是一个大的集贸市场，不能说一个地方买卖最先进的高科技产品就能代表高科技本身。

众位同志看到硅谷的风景好，不要忘记人家可是有政府撑腰，政策支持，以及众多的人才。中关村永远也不可能成为世界著名的高科技园区，甚至也不可能成为中国顶尖的高科技园，中关村的意义只存在于历史上，对中关村的期望和评价不要太高，和硅谷相比，中关村现在只是一个普通的电脑和信息产品交易市场，同全国的许许多多电脑市场一样。中关村并不具有吸引高科技产业的条件，包括政策，地理位置，观念，配套环境（甚至整个北京）。现在之所以还有很多 IT 公司不愿离开中关村，除去商业原因外，只是图买东西方便和房租便宜。如果说中国将来真正的高科技园的话，以我看很可能是出现在深圳。创业，求实，艰苦奋斗的精神在深圳已经融入到社会的道德标准中，而从资

金，技术，人员，位置在全国也首屈一指。深圳高科技产业的高速成长证明了这一点。当然，深圳的未来还要看政府的政策，国内和国际的发展环境。依中国的管理水平、中关村的资金、价值取向、人员素质和技术水平，中关村要想成为硅谷可能是我们这一代人看不到的了（含意外情况），当然不排除硬说它是硅谷。

中关村的大环境和运行机制本身并不能造就信息技术企业的巨无霸，只是在国家的大力扶持和大力炒作下，中关村才有如今的规模，否则早就垮了。但毕竟天子脚下，很多事情都不能太着急，需要在其他地方试验试验，这就注定了中关村充其量只能成为中国的信息技术的一个技术中心（具有很多的研究所），而不能诞生大量的成功的高技术企业（具有这些研究所的公司总部却不在北京）。从企业的运行机制、对知识经济的认可和市政府对高新技术企业的扶持而言，如果深圳能具有一两所重点大学，则深圳比北京更有可能诞生出中国的硅谷。

太不可能了！大家都炒着吹着，也不看看那里都有些什么名堂。中国的硅谷这几个字，看着都脸红。如果有谁能把该村街头卖盗版的城市无赖和进城农民扫光，那才是正事大事。顶到头了，中关村也只能算是计算机及其相关产品集散地。

中关村可以说是中国最大的电子自由市场，就像一个蔬菜批发市场一样的人来人往，杂乱无章，如此发展下去，只可以成为电子农民兜售知己的商品地摊群落，想成为中国的硅谷？

嘿——嘿——

……

可以看出，他们认为中关村不能成为中国的硅谷的原因主要是技术含量低，人员素质差，不具有地理环境的优势，国家政策不对路，管理落后，观念落后……

还有一些人持非常乐观的态度，认为中关村一定能成为中国

的硅谷，他们对中关村充满了信心。我们来看一下他们的观点：

未来的中关村一定可以成为中国的硅谷，或者在另一个地方出现另一个“中国硅谷”，但，进化论告诉我们，生物世界总是要经过：① 过度繁殖；② 生存竞争；③ 适者生存这三个过程，中关村目前正处在过度繁殖与生存竞争阶段，只有经过残酷的生存竞争，才能产生适合于自然经济环境的公司，只有多个有生命力的公司才能形成中国的硅谷。总之，中关村一定能成为中国的硅谷，但还要经过一段漫长的时间…。

为什么不能，规模也许比不上，但技术含量，经济效益等等软方面的东西一定能够而且超过美国佬的。这需要一个过程，一个认识的过程，一个学习的过程，一个发展的过程。

我敢说，不用太久中关村将会后来者居上，硅谷也就傍依一个斯坦福大学也日成大树，斯坦福大学在美国大学中并不是最响亮的，而中关村旁边却是清华，北大，中科院，一个个堪称中国科技界之泰山北斗。另外一个原因就是中国人是最出色最聪明的，在美国 IT 公司的员工光荣榜华人比比皆是，人家说在高科技企业内看不到美国人不一定是怪事，但看不到华人那就奇怪了。

首先告诉大家，我生在中关村，长在中关村。所谓中关村并不是你们所想的那条街（骗子一条街），它实际上包括北大、清华、中科院在内方圆几平方公里的地方。中国第一台大型计算机出在这里，第一台并行机出在这里，国产的电子照排系统出在这里，中国最大的计算机公司出在这里，中国很多的科技人才出在这里，科技成果出在这里，它培养了一代开拓者，它带动了全中国的电子信息化，谁能否认这些？

中关村绝不是个集贸市场，我们要看到它内在的本质。而且眼光要放长远，我们不刚走了十几年吗？一下子超过美国，只有

60年代有人信。但他们毕竟敢想，可现在有人崇洋媚外，自卑自贱，可叹！可叹！呜乎，国之将亡也！要建中国硅谷，必须有政府支持，就像深圳，邓小平一句话，一片白地不也成现在这样了，何况中关村有这么好的基础。

不要只看中关村的盗版游击队和柜台公司，这些就由它自生自灭去吧！中关村能否成为硅谷要看真正的高技术企业，他们才是中关村的主流。知识经济的女神已经吹响了时代的号角，高科技的企业也准备去面对挑战。我们应该自豪能有机会目睹中国硅谷的崛起，我们更应该成为中国硅谷的一部分，哪怕只是小小的一部分，甚至只是为中国硅谷的崛起尽了一切，事在人为。

说多了您也就习惯了，做多了也就如此了，看看，想想，有多少中国人，中国人的市场是怎样发展起来了，怎么长大的，可以说都经过了艰难与挫折的历程。不要否认一个小孩在小的时候表现不好，长大以后就不是好样的，一切都慢慢吧，CHINA妈妈会把这刚刚会走路的孩子（中关村）抚养成为一个“德、智、体、美、劳”全面发展的中国硅谷的。

在这些人看来，只要有足够的时间，只要政府和国民给予足够的支持，中关村一定能在将来成为硅谷。

或是悲观或是乐观，这些网友们都充分发表了对中关村问题的看法。悲观者也并不是真的对中关村失去了信心，他们同样对中关村有着强烈的爱。所谓“爱之深责之切”，他们也正是将他们眼中的种种混乱，种种不足宣泄出来。他们在责备，但他们更希望中关村有所改变，整个中国有所改变。那些乐观者是更值得称赞的。他们未必没有见过中关村的混乱，未必没有见过中关村的不足，然而他们仍然能够以一种乐观的态度来看待中关村，为中关村的发展加油助威。这是我们应该学习的。

讨论不是目的，是为了让我们更好地认识中关村的现状，是

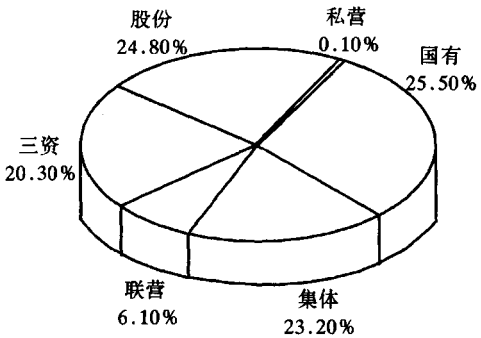
为了让中关村能更好地发展。也许我们应该立刻结束讨论，马上投入到中关村的建设中去。让我们自己亲眼见证中关村的发展，去亲身经历中关村的崛起。

附录一

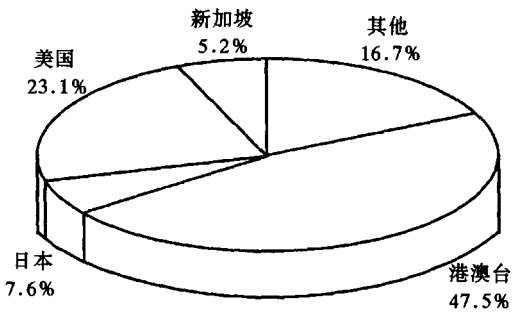
数字中关村

企业认定总量、速度与结构

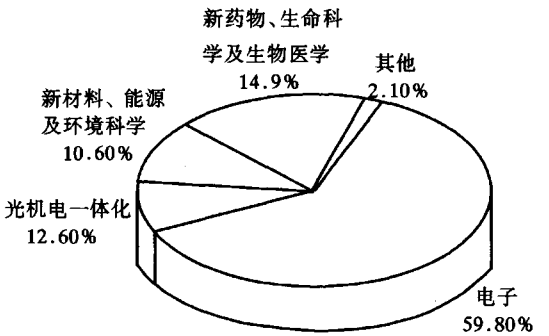
年份		1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	占总量的比重	年平均增长速度(%)
合计		527	850	974	1343	2442	3769	4229	4438	4506	4525	100	26.99
国有		132	225	249	338	683	1084	1209	1202	1240	1152	25.46	27.22
集体	有主办	294	398	411	475	670	794	822	736	752	646	14.28	9.14
	无主办	26	74	117	232	55	798	659	772	512	403	8.91	35.60
联营		64	117	127	158	235	318	359	317	319	278	6.14	17.73
三资		11	36	70	140	300	700	780	806	860	920	20.33	63.53
股份		/	/	/	/	/	71	395	599	817	1120	24.7	99.29
私营		/	/	/	/	/	4	5	6	6	6	0.13	10.67



企业经济类型结构



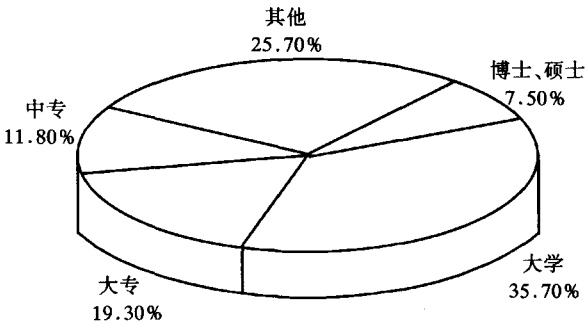
外商及港澳台地区投资企业结构



产业结构

人力资源与就业概况

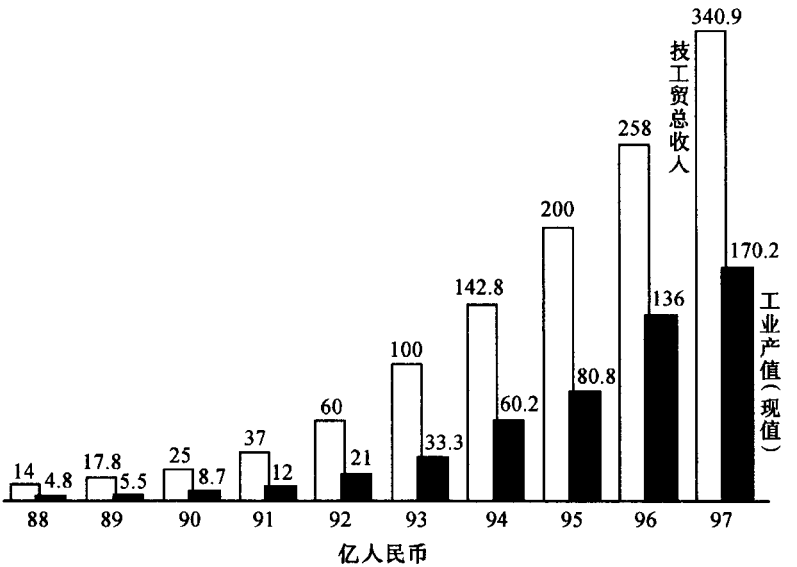
年度	总数	在册职工	留学归国	离、退休	外籍	业余兼职
1990	14 929	–	–	876	22	1 160
1991	30 698	–	–	1 760	103	1 644
1992	69 228	51 587	186	3 844	305	3 299
1993	107 768	85 398	364	6 513	637	12 431
1994	112 649	90 883	533	6 838	761	11 211
1995	119 577	103 216	909	4 309	552	9 303
1996	124 835	103 889	728	5 935	374	8 804
1997	135 297	103 452	647	6 017	314	8 194



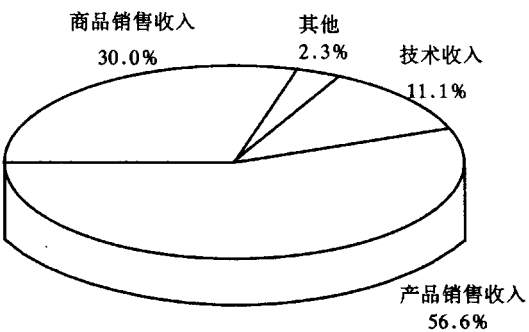
人员学历结构

1988～1997 年新技术企业主要经济指标

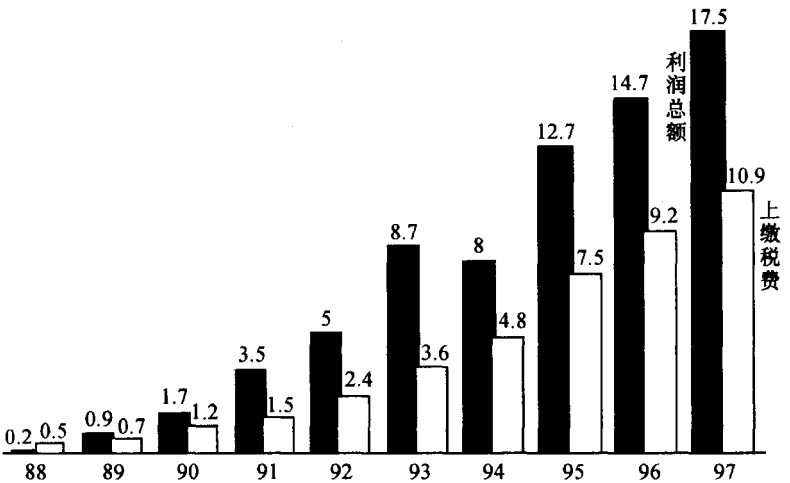
年　度	技工贸总收入	工业产值（现价）	利　润	上缴税费	出口创汇（亿美元）
1988	14.0	4.8	—	0.51	0.1
1989	17.8	5.5	0.89	0.74	0.343
1990	25.0	8.7	1.70	1.20	0.42
1991	37.0	12.0	3.50	1.50	0.45
1992	60.0	21.0	5.03	2.30	0.715
1993	100.0	33.3	8.69	3.60	1.12
1994	142.8	60.2	7.96	4.8	1.32
1995	200.0	80.8	12.67	7.5	2.32
1996	258	136	14.68	9.2	2.67
1997	340.87	170.18	17.47	10.86	3.00
年均增长速度（%）	42.58	48.66	45.08	40.47	45.92



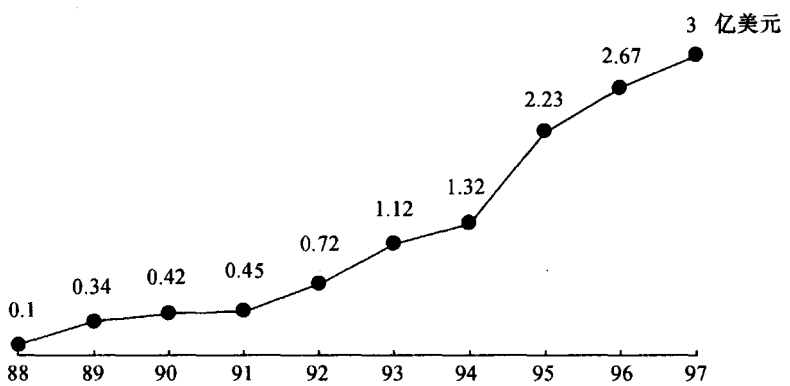
经济发展趋势



技工贸总收入结构



利税总额、上缴费情况



出口创汇情况

附录二

中关村投资环境

“中关村电子一条街”南起白石桥，北至上地信息产业基地，全长 8 公里，是海淀试验区的发祥地。在这里，电子市场和电子产品生产厂家星罗棋布，是全国最大的电子产品集散地。活跃的信息市场和信息技术人才市场又使它成为国际信息技术开发中心之一。

丰富的技术资源和巨大的市场

“技术是创新之父，市场是创新之母”。在中关村，最丰富的资源正是科技成果，而十多年的改革开放已使市场因素渗透进了经济生活的方方面面。如今，中关村是中国计算机领域研究水平最高，市场规模最大，厂商数量最多，人才资源最密集，电子配套设施最齐全的地区，是直接与国际接轨的高新技术市场。在这里，技术与市场的结合，活化了沉淀的科学技术成果，创造着新的科技资源，并不断拓展出新的市场。

完善的基础设施

海淀试验区已在中关村 8 公里高科技产业带上陆续建立 10 座高科技大楼，以缓解和改善企业用房紧张状况。1997 年底白

颐路改造工程竣工，使中关村地区道路交通更加便捷。为同国际接轨，1998年4月开通中关村INTERNET网。同时，1.8平方公里的上地信息产业基地已初具规模，七通一平的市政工程已完成，10万平方米的标厂，4600平方米的留学人员创业园，及配套的银行、邮局、电话局，商业服务中心，为入驻企业创造了良好的投资环境。

优惠政策

国家为促进海淀试验区的新技术企业发展给予了优惠政策。

1．新技术企业减按15%税率征收所得税，企业出口产品的产值达到当年总产值40%以上的，减按10%税率征收所得税。

2．新技术企业自开办之日起，3年内免征所得税，第四年至第六年可按前项规定的税率，减半征收所得税。

3．试验区内设立的外商投资企业，符合新技术企业标准的，适用以上免减征税收的优惠。

4．试验区内的新技术企业生产出口产品所需的进口原材料和零部件，免领进口许可证，海关凭合同和北京市人民政府指定部门的批准文件验收。

5．经海关批准，在试验区内可以设立保税仓库、保税工厂，海关按照进料加工，对进口的原材料和零部件监督；按实际加工出口数量，免征进口关税和进口环节产品税或增值税。出口产品免征出口关税。

6．试验区内对外经济技术交流和产品出口业务较多的新技术企业，其商务、技术人员一年内多次出国的，第一次由北京市人民政府审批，以后由企业自行审批。

7．试验区内的新技术企业，用于新技术和新技术产品开发的仪器、设备，可以实行快速折旧。

北京市人民政府授权试验区管委会具体办理新技术企业的审批核定事宜。

北京市人民政府授权试验区管委会对投资总额在3000万美元以下（含3000万美元）的合资（合作）企业的非限制性项目的立项和可行性海淀试验区——投资环境、研究报告、合同、章程及附件进行审批。

后 记

这本书是集体劳动的成果。联想汉卡的发明人倪光南、四通打字机的发明人王辑志、KV300的作者王江民、金山的总经理雷军、自然码的作者周志农、书生公司的董事长王东临都专门为本书撰写了相关章节。他们都在中关村奋斗多年，而且至今还活跃在第一线上，他们的酸甜苦辣为本书增添了第一手的真实感。

邀请他们加入本书的撰稿的另外一个原因是他们都是技术人员，在舆论普遍对中关村的技术含量不满意的今天，更多地听听这些技术人员的感受或许对解决问题很有益处。

这是一本将要继续写下去的书。本书所涉及的问题，诸如：

中关村到底有没有技术？如果没有技术，怎么还能叫做“高新技术试验区”；如果有技术，为什么最成功的企业联想要

走“贸、工、技”的道路？中关村企业为什么都长不大？为什么5000家企业，大企业只有联想、方正等有限的几家？恶性竞争为什么在中关村会很有市场？为什么会有“毒岛论坛”？既然中关村被称为“骗子一条街”，为什么到中关村买机器的人还是人潮汹涌？以及，中关村知道什么叫管理吗？中关村人为什么平均1.8年跳槽一次？中关村可憎的一面是什么？中关村可爱的一面是什么？什么是中关村精神？中关村的贡献是什么？中关村是不是中国知识经济的摇篮？中关村究竟能不能成为中国的硅谷？

已经在中国最大的Internet站点网易上www. netease. com上讨论3个月，有数万人访问了这些讨论，数千人参与了这些问题的讨论。

相信每一位读者对这些事关中国信息产业发展大计的问题都会有自己的回答，你的回答可以继续发表在www. netease. com上。《中关村问题》是一本开放的书，所有的读者都可以是它的作者，《中关村问题》是否会被继续下去，取决于您的参与。这些讨论是本书不可或缺的一个重要组成部分。

尽管网上讨论中有些声音十分尖锐刺耳，但它自有它存在的道理，即使我们认为有些过激言论，可它仍有表达自己的权利，而且这种表达是有价值的，至少，它向我们传达了还有一部分人有另一种认识的事实。

王缉志和王东临都是通过在网易《中关村问题》的讨论中结识的。王缉志在论坛中留言：“和我联系”。我就给他写了一个Mail，同时看了他的个人主页，知道了王缉志的父亲是国学大师王力，更增加了对他的一些尊敬。通过ICQ聊了几次后，得知王缉志正在深圳办公司，业务缠身，一时回不了北京，不能采访，就请他自己写了一篇。

王东临的文章我以前看过，很好。他在网易《中关村问题》

论坛上留言的时候，碰巧论坛出现了技术问题，他写了半天，也写不上，最后只贴上一句说："论坛好了，再和我联系。"我给他写了一个 Mail，他很快回复，当天晚上，我们俩在北大西门的小酒馆见了一面。

希望在网上《中关村问题》讨论中，能够结识更多像王缉志和王东临这样的朋友，能够看到更多朋友的精彩文章。

最后，要特别感谢左才元、梁宁对本书文字的修正。

果粉藏書

数字论坛
DIGITAL FORUM

数字论坛顾问：尼葛洛庞帝

骚动与喧哗——IT业随笔	方兴东 著
中关村问题	刘韧等 著
寻找网上中国	陆 群 著
电脑，穿越世纪的精灵	段永朝 著
数字财富	姜奇平 著
数字神坛——计算机业批判	方兴东 著
另类空间——网络胡话之一	胡 泳 著
我们是丑人和 Luser——网络胡话之二	胡 泳 著

《中关村问题》为《计算机世界》报 书系之一

ISBN 7-5027-4739-7
9 787502 747398 >

责任编辑：齐海峰
封面设计：王兆辉
聂 峻

ISBN 7-5027-4739-7/G · 1497
定价：15.00 元